

Suvi Guttorm ja Tiina Närvä

**Asiakaskokemuksesta kilpailuetu**

OP-mobiili senioriasiakkaille

Opinnäytetyö

Kevät 2013

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Suvi Guttorm ja Tiina Närvä

Työn nimi: Asiakaskokemuksesta kilpailuetu, OP-mobiili senioriasiakkaille

Ohjaaja: Terhi Anttila

Vuosi: 2013

Sivumäärä: 70

Liitteiden lukumäärä: 2

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin senioriasiakkaiden OP-mobiiliin liittyviä näkemyksiä. Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena oli perehtyä kilpailuetuun. Opinnäytetyön toisena tavoitteena oli perehtyä asiakaskokemukseen ja asiakokemuksen johtamiseen. Opinnäytetyön kolmantena tavoitteena oli toteuttaa tutkimus senioriasiakkaille OP-mobiiliin liittyen. Opinnäytetyön teoriaosuudessa kerrottiin kilpailuedusta, asiakaskokemuksesta sekä asiakaskokemuksen johtamisesta. Käsitteitä avattiin asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena, eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki järjesti OP-mobiili tilaisuuksia omille senioriasiakkailleen, joissa esiteltiin OP-mobiilia sekä sen toimivuutta iPad-laitteilla. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina senioriasiakkaille, josta saatiin ajatuksia ja kokemuksia OP-mobiiliin sekä tilaisuuteen liittyen. Tutkimukseen saatiin haastatteluja yhteensä 26, mutta lopullisia vastaajia oli 32, sillä mukana oli kuusi pariskuntaa.

Opinnäytetyön tarkoituksessa onnistuttiin todella hyvin, sillä haastatteluilla saatiin selville, että senioriasiakkaat kokonaisuudessaan ajattelivat OP-mobiilista ja tilaisuudesta erittäin positiivisesti. Tutkimustuloksista saatiin tietoa, että moni voisi kuvitella käyttävänsä OP-mobiilia, sillä se onnistui herättämään suurta mielenkiintoa onnistuneiden tilaisuuksien myötä. Potentiaalisia OP-mobiilinkäyttäjiä oli heistä lähes kaikki, sillä verkkopankkitunnukset löytyivät yli 90 prosentilta. OP-mobiiliin ei osattu sanoa mitään kehitettävää, sillä lähes kukaan senioriasiakkaista ei aiemmin ollut käyttänyt sitä.

Haastatteluista saatiin myös selville, että tämän tyyppisiä tilaisuuksia saisi järjestää enemmänkin, sillä haastateltavien keskuudesta nousi ylös muun muassa se, että tämä oli mukava tapa saada uutta tietoa.

Avainsanat: asiakaskokemus, kilpailuetu, OP-mobiili, senioriasiakas

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: Seinäjoki Business School

Degree programme: Business Management

Author/s: Suvi Guttorm and Tiina Närvä

Title of thesis: Customer experience, the competitive advantage. OP-mobile to senior customers

Supervisor(s): Terhi Anttila

Year: 2013

Number of pages: 70

Number of appendices: 2

---

The purpose of this thesis was to find out, what do Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki's senior customers think about the OP-mobile application. The first goal was to study about the competitive advantage. The second goal was to study about the customer experience and how to run it. The third goal was to do a research what do the senior customers think about the OP-mobile application. At the theoretical part of the thesis we told about the competitive advantage, customer experience and how to run it. This concept we looked from customers and company's point of view.

The thesis was made as a quantitative research method. Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki organized OP-mobile events to its own senior customers, where OP-mobile was introduced and its functionality in an iPad – device. At the research, we interviewed 32 persons (including 6 couples). As a result we received opinions and experiences about the OP-mobile and OP-mobile events.

We obtained the purpose of the thesis very well. The feedback of the OP-mobile and the OP-mobile event was very positive. We find out that many of the customers would imagine using the OP-mobile, as it managed to attract the interest of the successful events. Almost all of them were potential OP-mobile users, because 90 percent of them had online banking ID's. The interviewees didn't name any need to improve the OP-mobile. Almost none of them had used it before.

The interviews also showed that this kind of events should be organized more, because the interviewees liked this kind of way to get more information.

Keywords: Customer experience, competitive advantage, OP-mobile, senior customer

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ .....	3
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	5
Käytetyt termit ja lyhenteet .....	6
1 JOHDANTO .....	7
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet .....	8
1.2 Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki .....	9
1.3 OP-mobiili .....	9
2 KILPAILUETU .....	11
2.1 Myynnillä kilpailuetua .....	12
2.2 Kilpailuedun tyypit ja kilpailustrategia.....	15
2.3 Kilpailuetu ja kilpailukyky.....	20
2.4 Kilpailuetu ja laatu .....	21
3 ASIAKASKOKEMUS.....	25
3.1 Asiakaskokemuksen tasot.....	27
3.2 Asiakaskokemuksen ydinkokemus ja laajennettu kokemus .....	28
3.3 Asiakaskokemus eri asiakasroolien näkökulmasta .....	32
3.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen .....	34
3.4.1 Passiiviset asiakaskokemuksen näkökulmat.....	36
3.4.2 Aktiiviset asiakaskokemuksen näkökulmat .....	36
3.5 Asiakkaan odotukset ylittävä kokemus.....	38
3.6 Asiakaskokemus sosiaalisessa mediassa.....	41
3.7 Asiakkuuskokemuksista kilpailuetua .....	43
3.8 Asiakkuuden kokemukselliset ympäristöt.....	46
3.9 Asiakaskokemuksen johtaminen .....	47
3.9.1 Portaikko johtamiseen.....	49
3.9.2 Johtamisen vastuuttaminen .....	52
4 ETELÄ-POHJANMAAN OSUUSPANKIN SENIORI ASIAKKAIDEN TEEMAHAASTATTELUT .....	54

4.1 Tutkimuksen toteutus .....	54
4.2 Tutkimusmenetelmä.....	56
4.3 Tutkimuksen luotettavuus .....	57
4.4 Tutkimustulokset .....	58
4.4.1 OP-mobiili .....	58
4.4.2 OP-mobiili -tilaisuus .....	61
4.4.3 Terveiset pankille .....	63
5 YHTEENVETO JA POHDINTA .....	64
LÄHTEET .....	66
LIITTEET .....	70
LIITE 1. Teemahaastattelurunko .....	71

**Kuvio- ja taulukkoluetelo**

Taulukko 1. Asiakaskokemuksen tasot (Löytänä & Kortesus 2011, 51). .....	27
Taulukko 2. Elementit asiakaskokemuksen ylittämiseen (Löytänä & Kortesus 2011, 64–74).....	29

## Käytetyt termit ja lyhenteet

<b>Asiakaskokemus</b>	Kohtaamisten, tunteiden ja mielikuvien summa, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. Määritelmä rakentuu sen pohjalle millaisia yksittäisiä tulkintoja ihminen tekee.
<b>Kilpailuetu</b>	Se alue toiminnassa, jossa ollaan parempia kuin kilpailijat, edes hieman, mutta kuitenkin sen verran, että asiakkaille pystytään tuottamaan asiakkaan huomaama lisäarvo.
<b>OP-mobiili</b>	Mobiililaitteisiin, eli puhelimiin ja tabletteihin tarkoitettu sovellus.
<b>Senioriasiakas</b>	Vanhempi ja kokeneempi henkilö, jonka ikä vaihtelee erilaisissa tutkimuksissa. Monet luokittelevat senioreiksi heidät, jotka ovat juuri päässeet eläkkeelle tai ovat olleet jonkun aikaa eläkeiässä.

## 1 JOHDANTO

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet. Toimeksiantaja on Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki, jonka esittelemme tässä luvussa lyhyesti. Työharjoittelu suoritettiin Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa, joka tarjosi mahdollisuuden kiinnostavaan ja ajankohtaiseen opinnäytetyön aiheeseen. Opinnäytetyö on kvalitatiivinen, sillä siinä halutaan selvittää senioriasiakkaiden asiakaskokemusta laadullisesta näkökulmasta liittyen OP-mobiiliin.

Teoriaosuus koostuu kahdesta pääluvusta, jotka ovat asiakaskokemus ja kilpailuetu. Asiakaskokemuksessa käsitellään sen muodostumista, tasoja, ydinkokemusta, laajennettua kokemusta, erilaisia asiakasrooleja sekä niiden mittaamista. Asiakaskokemuksessa käydään läpi myös asiakaskokemuksen johtamista, jossa kerrotaan, kuinka johtamisella saa luotua kilpailuetua ja kuinka asiakkaan odotukset ylitetään. Kilpailuedussa käydään läpi kilpailustrategiat, kilpailuedun laatu sekä kilpailukyky. Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin senioriasiakkaita haastateltiin OP-mobiilin käytöstä, ja haastatteluiden perehdytään luvussa neljä.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu pääasiassa kilpailuedusta ja asiakaskokemuksesta, mutta tärkein tehtävä oli selvittää mielipiteitä ja kokemuksia OP-mobiilista. Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki järjesti kuusi eri tilaisuutta, joissa OP-mobiilia esiteltiin senioriasiakkaille. OP-mobiilista kerrotaan tarkemmin tässä luvussa.

Finanssialan keskusliiton (2012, 22–23) tutkimuksen mukaan senioreista 45 prosenttia käyttää Internetiä, eli alle 70-vuotiaista senioreista lähes kaksi kolmesta käyttää Internetiä ja jopa puolet 70–74-vuotiaista. Miesten Internetin käyttö on selvästi aktiivisempaa kuin naisten. Säännöllisiä Internetin käyttäjiä miehistä on 35 prosenttia ja 23 prosenttia naisista. Tutkimuksessa selviää myös, kuinka pankkiasioinnissa on tapahtunut muutos, joka johtuu senioreiden lisääntyneestä Internetin käytöstä pitkällä aikavälillä. Tällä hetkellä verkkopankissa maksavien osuus on 36 prosenttia. Maksaminen 65–75-vuotiailla tapahtuu tavallisimmin verkossa, jota käyttää heistä 46 prosenttia. Verkkopankin käyttö miehillä on selvästi naisia yleisempää, koska käyttäväthän he Internetiäkin aktiivisemmin.



Finanssialan Keskusliiton (2012, 24–26) tutkimuksen mukaan senioreiden muiden laskunmaksutapojen käyttö sen sijaan on koko väestöä edelleen yleisempää. Senioriasiakas on vanhempi ja kokeneempi henkilö, jonka ikä vaihtelee erilaisissa tutkimuksissa sekä käytännössä jokainen ihminen määrittelee seniorin eri tavalla eli kaikilla on omat käsityksensä seniori-ikäisestä henkilöstä, jotta millainen ja minikä ikäinen hän on. Useammat tutkimukset määrittelevät seniori-ikäisen yli 65-vuotiaaksi, mutta toisissa taas 70, 60 tai 55 vuotta täyttäneiksi. Monet luokittelevat senioreiksi heidät, jotka ovat juuri päässeet eläkkeelle tai ovat olleet jonkun aikaa eläkeiässä. Senioreista aina puhutaankin, että heillä on aikaa kaikelle, joten työelämä on jäänyt silloin taakse. Tietokonetta käyttäen verkkopankissa maksaa laskunsa 42 prosenttia senioreista. Laskujen verkkomaksamisessa mobiilipalvelujen hyödyntäminen matkapuhelimen kautta on koko väestössä keskimäärin lisääntynyt. Tutkimuksessamme senioreita ovat 60–69-vuotiaat keskittäjäasiakkaat.

Yhteishyvän artikkelin verkkopankki on vanhalle vieras mukaan Internet-pohjaisiin ja sähköisiin palveluihin on yhä enemmän siirrytty pankkiasioinnissa, vaikka edelleen useat ikäihmiset maksavat laskut pankin maksukuorella, suoraveloituksella tai konttorissa (Verkkopankki on vanhalle vieras 2013, 12). Verkkopankissa laskuja maksaa vain joka toinen 70–84-vuotias käyttäjälle kätevä teknologia-projektin kyselyn mukaan. Pelkästään seitsemän prosenttia yli 85-vuotiaista käyttää verkkopankkia. Melkein joka kolmas vanhempaan ikäluokkaan kuuluvista kertoi läheisensä maksavan laskuja heidän puolestaan. Yhdeksi laskujen maksuun liittyvistä ongelmista vastaajat ilmoittivat verkkopankin käytön. Hankaluuksia liittyi runsaasti tietokoneen ja Internetin käyttöön, sekä viitenumerot ja tilinumerot koettiin pitkiksi ja hankaliksi kirjoittaa.

### **1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet**

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin senioriasiakkaiden OP-mobiiliin liittyviä näkemyksiä. Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena on perehtyä kilpailuetuun. Opinnäytetyön toisena tavoitteena on perehtyä asiakaskokemukseen ja asiakokemuksen johtamiseen. Opinnäytetyön kolmantena tavoitteena on toteuttaa tutkimus senioriasiakkaille OP-mobiiliin liittyen.

## 1.2 Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki

Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki on osa OP-Pohjola-ryhmää, joka on Suomen suurin finanssiryhmä. Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki on omistajajäsentensä omistama pankki ja se tarjoaa kattavaa pankki- ja vakuutuspalvelua konttoreissa sekä verkossa. Osuuspankin arvoja ovat ihmisläheisyys, yhdessä menestyminen ja vastuullisuus. Perustehtävänä on edistää pankin omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävästä taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia.

Etelä-Pohjanmaan Osuuspankilla on kuusi konttoria, jotka toimivat Ilmajoella, Jalasjärvellä, Kauhajoella, Lapualla, Seinäjoella ja Ylistarossa. Kaikki konttorit ovat täyden palvelun konttoreita, joten jokaisessa on saatavilla päivittäis-, rahoitus-, vakuutus-, yritys-, varallisuudenhoito- sekä lainopillisia palveluita. Pankin tytäryhtiö Etelä-Pohjanmaan OP-Kiinteistökeskus tarjoaa kiinteistövälityspalveluita ja palvelee laajasti Etelä-Pohjanmaan alueella. OP-Kiinteistökeskuksen toimisto sijaitsee Seinäjoella. Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki työllistää yli 120 henkilöä.

## 1.3 OP-mobiili

OP-mobiili on nykyaikainen, helppo ja turvallinen tapa hoitaa mobiilisti pankkiasioitasi, missä ikinä oletkin (Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki 2013, 1–2). OP-mobiilin avulla pystyy entistäkin vaivattomammin hoitamaan pankkiasiat. Itse palvelu neuvoo ja ohjaa eteenpäin, eikä palvelun käyttöön tarvitse manuaalia. Mobiilipalvelu toimii uusimmissa tableteissa, sekä sitä voi käyttää myös älypuhelimissa. Palvelun käyttöön tarvitsee verkkopalvelusopimuksen, joten sitä voi käyttää omilla verkkopankkitunnuksilla.

OP-mobiilin käyttäjänä voi arjen pankkiasioita hoitaa helposti kaikkialla, missä puhelimen vain toimii. Mobiililla voi katsoa luottokorttien ja tilien tapahtumia, käyttövaraa ja saldoa. Sillä voi myös luottokortilta tilille siirtää rahaa vaivattomasti. Laskuja voi maksaa kätevästi lisäksi viivakoodinlukijalla. Erääntyvien laskujen tilannetta voi tarkastella nopeasti sekä muokata tai hyväksyä saapuneita e-laskuja. Omia vakuutustietoja voi tarkastella sekä saada neuvoja ja apua vahinkotilanteisiin kuten mat-

kavakuutuskortin voi useimmilla eri kielillä näyttää sekä käyttää. OP-mobiililla voi lisäksi seurata ja hallinnoida omia sijoituksia sekä tarkkailla osakekursseja kuten katsomalla graafeina ja lukuina perustietoja. Myynti- ja ostotoimeksiantoja voi tehdä sekä lukea analyysyjä, uutisia ja tiedotteita OP-mobiilin avulla. Lisäksi voi havainnoida valuuttakursseja ja hyödyntää valuuttalaskuria.

Yhteyttä pankkiin voi ottaa asiakaspalvelu-osion kautta. Asiakaspalvelu-osioista pystyy ilmoittamaan varastetusta tai kadonneesta verkkopalvelutunnuksista tai kortista. Lähimmät osuuspankkien konttorit ja Otto-automaatteja voi etsiä helposti karttahaulla.

.

## 2 KILPAILUETU

Kilpailuetu täytyy olla jokaisella yrityksellä menestyäkseen markkinoilla sekä erotuakseen asiakkaiden silmissä muista saman alan yrityksistä (Reinboth 2008, 28–29). Yrityksen menestystekijät rakennetaan parin asiakaslähtöisen toiminnan vaaraan, eikä asiakkaan kohtaama palvelu lähde vain asiakastyössä olevan omista valinnoista. Kaikenvaralta asiakaspalvelua ei kannata laittaa yhdeksi kilpailutekijäksi muiden kilpailutekijöiden mukaan, vaan joko siihen panostetaan kilpailutekijänä tai valitaan muita tekijöitä, joilla yritys voi menestyä markkinoilla.

Kilpailuedun ylläpitäminen ja saavuttaminen on vaikeaa, sekä aina suhteellista. Etua kuitenkin tarvitaan (Pyykkö 2011, 241–242). Kilpailuedun pitää nykypäivänä olla jotain, mitä käsin ei voida koskea, kuten esimerkiksi mainetta, mielikuvaa tai brändiä. Se voi olla myös jokin osaamiseen perustuva etu. Epäselvää on usein myös se, onko loppujen lopuksi työntekijä investointi vai kulu. Strateginen aineeton kilpailuetu tai pääoma voidaan jakaa neljään pääsuuntaan.

Ensimmäisenä tulee *immateriaalinen etu* tai *pääoma*, jotka voivat olla rakenteellista, tällöin se voi perustua jakelukanavajärjestelyihin, yrityksen johtamisjärjestelmään tai prosessitehoon (Pyykkö 2011, 241–242). Tästä esimerkkinä voi olla kytkeykauppaa, jossa asiakkaat joskus voidaan ns. lukita jakelujärjestelyillä, kuten tietokoneeseen tai puhelimeen palvelun saaminen vain tietyltä järjestelmältä tai toimittajalta.

Toisena on *suhdepääoma*, jota sanotaan lupausten lunastamisen aikaansaannokseksi, josta syntyy luottamukseen perustuvaa etua (Pyykkö 2011, 241–242). Se kiteytyy hyvään maineeseen, josta sidosryhmillä löytyy kokemuksia. Tämän ansiosta saadaan aikaan uskollisuutta.

Kolmantena kohtana on *brändipääoma*, jota kutsutaan laajan tunnettuuden, lupausten antamisen sekä huomion maailmaan liittyvää etua (Pyykkö 2011, 241–242). Brändipääoma on hyvin hankalasti havainnollistettava immateriaalinen kilpailuetu tai aineeton pääoma. Ennen kaikkea siihen vaikuttavat hyvyys ja maineen laajuus.

Neljäntenä tulevat *objektiiviset mittarit*, joilla voidaan yrittää lähestyä osaamispääomaa, kuten työntekijöiden loppututkinnoilla tai patenttien määrällä. Nämä muuttumattomat määreet ovat kuitenkin varsinaiseen aineettomaan kilpailuetuun vain välillisesti yhteydessä (Pyykkö 2011, 241–242).

Nämä neljä yllä mainitut kuuluvat pidemmän tähtäimen tavoitteisiin (Pyykkö 2011, 241–242). Vasta aloittavan yrittäjän kannattaakin tavoitella aineetonta kilpailuetua mikrotasolla. Kilpailuedun hankaluus on kaiken kaikkiaan siinä, että se realisoituu usein vasta seuraavana päivänä. Etu on vain etu, mikäli asiakas kokee sen niin. Yrityksen tarjonnassa tulisi olla jotakin sellaista, joka oikeuttaisi kertomaan kilpailuedusta tai ainutkertaisuudesta. Tähän asiaan vaikuttaa neljä tekijää, jotka Josh Costellin (2003) näkemyksen mukaan ovat:

1. Asiakkaan näkökulmasta tarjonta koetaan ainutkertaiseksi
2. Mittavia ja selkeitä asiakkaan tavoitteita saavutetaan tarjonnan avulla
3. Tavoitteet ovat todettu tärkeiksi
4. Tarjontaa ei kilpailijoiden ole helppo kopioida

Jotta ainutkertaisuus pitäisi paikkaansa, kaikkien ehtojen tulisi täyttyä (Pyykkö 2011, 241–242). Ainutkertaisuus voidaan tarvittaessa rakentaa, mikäli asiakkaan tavoitteita tarkkaillen se on merkityksellistä. Kilpailuedun täytyy näkyä katemarginaalissa, sen kestossa ja koossa. Käden käänteessä ei kilpailuedun kääntäminen katteen tai katemarginaalin kokoon kuitenkaan tapahdu. Oppiminen ja räätälöinti syö alussa katteen kokoa. Kilpailuetu ja katemarginaali hiipuvat ajan myötä.

## 2.1 Myynnillä kilpailuetua

Myyjä pystyy edukseen erottumaan joukosta päätöksillä ja suurenmoisilla tuotteilla, mutta myös sillä, miten niitä myydään (Laine 2008, 217). Kuitenkaan ei riitä ainoastaan myyjien valmentaminen, vaan käytössä täytyy olla ilmaistu ja järjestelmällinen prosessi johtamiseen, suunnitteluun ja myyjien kykyjen parantamiseen. Etua ei ole vain valmennuksesta.

**Toimintatapoja huippumyyjiltä.** Huippumyyjien luonteenpiirteitä ja persoonallisuksia ei pysty kopioimaan, kuten taas toimintatapoja ja keinoja voi (Laine 2008, 218–222). Myynti on yleensä myös asiakkaan haasteiden ja ongelmien tutkimista, asiakkaan auttamista ja ratkaisun selvittämistä, vaikka jokaisella kerralla kauppoja ei syntyisikään. Menestyviltä myyjiltä edellytettävät tiedot ja taidot aliarvioivat yleensä ne, jotka eivät ole myynnissä mukana tai lähelläkään myyntiä. Monesti pelkästään kyky ei riitä tulemaan toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Kuitenkin tärkeintä on kyky koettaa asiakkaalta saamaan lopullinen valinta. Valinta siitä, että projekti joko päätetään tai sitä jatketaan. Uusien vaihtoehtojen tarjoaminen on tarpeetonta siinä vaiheessa, kun valinta on tehty, sillä harvemmin se muuttaa asiaa.

Usean tekijän summa on huippumyyjien menestys, kuten tekemällä paljon töitä ja pyrkimällä jatkuvaan suorituksen parantamiseen. Menestymisen eteen on tehtävä töitä, sillä tuloksia tuo järjestelmällinen myyntityö, mutta se edellyttää myös uhrauksia. Parempia tuloksia tuovat myös paremmat suoritukset ja tämän joka ikinen aktiivinen myyjä tietää.

**Ajattelulla suunnitelmat.** Arvelujen varassa on kokonaan suunnittelu, jos se pohjautuu mielipiteisiin tai olettamuksiin (Laine 2008, 238–241). Suunnitelman täytyy olla työväline, jonka avulla asiakkuuksia, myyntiorganisaatioita ja myyntiprojekteja johdetaan. Suunnitelma on varautumista tulevaisuuteen ja ajattelua edellyttää kukin suunnitelma. Lyhyelle ja pitkälle tähtäimelle voidaan laatia suunnitelmia. Suunnitelmat voivat olla strategisen tason suunnitelmat, mikä merkitsee tiedostamista yrityksen asiakkaistaan ja omasta taidostaan, tai suunnitelmia jotka ovat taktisen tason suunnitelmia eli todellisia toimintatapoja. Asiakkuussuunnittelu asettuu näiden väliin. Suunnitelmat vaihtuvat koko ajan, mutta paras suunnitelma on kartta, jolla myynti osaa perille hämärässäkin. Uusia tuotelanseerauksia, uusien asiakas- ja markkinaryhmien valtauksia sekä sitä rataa voivat olla strategiset suunnitelmat. Useasti arjen myyntityötä eivät helpota strategiset suunnitelmat. Myyntityössä joka on toimivaa, tarvitaan enemmän taktisen tason suunnitelmia eli siis toimenpidesuunnitelmia, jotka ovat todellisia. Helppoa on tarkkailla ja noudattaa niiden menoa eteenpäin.

Myyjän merkittävimpiä työkaluja ovat taktiset suunnitelmat. Myyntitaktiikoiden ja myyntiprojektien suunnitelmat auttavat jokaista markkinoinnissa, myynnissä ja

myyntiä tukevissa organisaatioissa työskentelevää huomaamaan päämäärät ja sen, miten arvoa tuomalla he pystyvät itse saavuttamaan päämäärän. Ainoastaan paperilla hyvä suunnitelma ei auta ainuttakaan. Myyntijohdon ja myyjän merkittävämpänä tehtävänä on huoltaa suunnittelua ja varmistaa se, mikä on suunniteltu se, myös toteutetaan. Mitättömiä ovat suunnitelmat, jos ei tarkkailla niiden toteutumista tai jos ne kirjoitetaan heti yhdellä kertaa valmiiksi ja sen jälkeen unohdetaan kokonaan.

Taktiset suunnitelmat edistävät myyntiprojekteihin suunnittelemaan kaivattavaa osaamista, resursseja, tilaisuuksien järjestämistä tai markkinointia. Koko ajan vaihtuu kuitenkin taktiikka kilpailijan tai asiakkaan latineiden tilanteiden myötä. Päivittäistä myyntityötä on siis taktinen suunnittelu. Asiakkaiden ja kilpailijoiden tilanteet muuttuvat koko ajan, ja siksi myyjille on yleinen kilpailuseuranta lähes turhaa. Asiakkaan miettiessä monia vaihtoehtoja, on tärkeää tässä tilanteessa tuntea hyvin kilpailijansa.

**Asiakkaan kielellä puhetta.** Asiakkaalla on päätösvalta siihen, mikä ei ole oikein ja mikä on (Laine 2008, 245–246). Myyjän tilanneherkkyydestä, bisnesälystä ja ammattitaidosta on kiinni, miten jatkaa asiakkaalta tulleen kieltävän vastauksen jälkeen. Se miten myydään, on lähes yhtä merkitsevää, mitä myydään. Huomattavasti laajempi on monesti tarjooma asiakkaalle, kuin erillinen palvelu tai tuote. Tarjooma on yhdistetty setti tuotteita, tekniikkaa ja asiantuntijapalvelua, niiden hoitoa ja asennusta sekä kaikkien näiden ylläpitämistä. Myös voi olla, ettei asiakas ostakaan mitään aineellista tai fyysistä, vaan kaiken edellä todetun hän ostaakin palveluna. Tarjooman kuvaaminen yhdellä sanalla on hyvin haasteellista, sillä se auttaa nopeammin asiakkaita ja myyntiä havaitsemaan mistä on kysymys. Yhden tai kahden tuotteen näkökannasta tarjooman kuvaileminen ei täytä tätä tarvetta, sillä tämä näkökanta on selvästi vielä hyvin myyjälähtöinen. Asiakkaan näkökannasta täytyisikin kuvata tarjooma.

Asiakasta ei kiinnosta tuotteen yksittäiset ominaisuudet, vaan se mihin tarkoitukseen tuotetta hän käyttäisi ja millaista hyötyä hänelle siitä olisi. Asiakasesitykset täytyisi kääntää asiakkaan kielelle. Myynnin ja markkinoinnin täytyisi toimia yhdessä, jotta keskustelu jota asiakkaan kanssa käydään, olisi asiakkaan mieleen. Näin päästäisiin asiakkaan tarvitsemaan ratkaisuun.

**Hyödyntämällä järjestelmiä.** Työtä helpottavat menetelmät ja järjestelmät. Samaa kaavaa toistavat kaikki onnistuneet myyntiprojektit (Laine 2008, 252–255). Käsikirjoitusta auttavat seuraamaan menetelmät sekä myös ohjaamaan kohtalaiset myyjät kohti tulosta. Myyjää auttaa tekemään asioita oikein, kun on oikein suunniteltu myyntiprosessi ja myyntijärjestelmä. Eräänlaisena malliesimerkkinä ja muistilistana toimii tietojärjestelmä. Hyviin lopputuloksiin usein ohjaa malliesimerkin noudattaminen. Monesti myyjät kokevat epämiellyttävinä kaikenlaiset järjestelmät, mutta niiden kehittämisestä ja olemassaolosta on paljon hyötyä. Monenlaisia tahoja on yrityksissä, joissa ainoana kontaktina asiakkaisiin on järjestelmä. Näitä tahoja ovat muun muassa markkinointi- ja myyntiorganisaatiot.

**Ennustamalla myyntiä.** Myyntiennustetta täytyy kehittää jatkuvasti ja täytyy muistaa, ettei epätasmaisella myyntiennusteella ole merkitystä (Laine 2008, 258–260). Luotettavan myyntiennusteen tekeminen on erittäin haastavaa, sillä täytyy pohtia tulevaisuuden myynnin kehittymistä. Myynnin määrä on myyntiennusteen tarkoitus. Asetettuja tavoitteita on myyjän tehtävä toteuttaa.

**Käsitteet yhteisiksi.** Kommunikointia nopeuttaa yhteinen kieli, jotta samaa kieltä puhutaan myös myyntiprosessissa (Laine 2008, 275–276). Yhteisen käsitteistön ja termien luominen on yksi tärkeimmistä myyntiprosessin eduista. Yhtenäinen kieli saadaan aikaan esimerkiksi markkinoinnin, myynnin ja asiantuntijoiden välille. Yhteisen käsitteet jouduttavat palavereita ja sovittavat samalle mittakaavalle kaikki myyntiprojektit, jossa niiden yhtenäistä tärkeysjärjestystä ja ennustettavuutta voi vaivattomammin tarkkailla. Termien ei tarvitse kuulostaa upealta, sillä jokainen voi nimetä ne niin kuin itse haluaa, mutta kunhan niiden merkitys on kaikkien tietoisuudessa. Monesti kuitenkin pitkän ajan kuluessa vasta syntyy yhteinen käsitteistö. Tämän voi kuitenkin muuttaa kehittämällä toimintaa järjestelmälliseksi tahdolla ja halulla.

## 2.2 Kilpailuedun tyypit ja kilpailustrategia

Harvoin yritys on markkinoilla yksin, sillä yksi yritysympäristön tärkeimmistä tekijöistä on kilpailu (Bergström & Leppänen 2009, 81). Markkinoilla on jatkuvasti kysyntää, mutta uudelle yritykselle ei ole paikkaa hurjassa kilpailussa, jos se ei pysty



etuutta tavoittamaan toisiin yrityksiin nähden, jotka toimivat markkinoilla sekä liikeideaansa eriyttämään. Kaikkia ei pidä pyrkiä miellyttämään markkinoilla, vaan löytää kilpailuedun muodostamiselle lähtökohta ja oma erikoistumisalue. Markkina-  
raosta keskustellaan monesti tarkasteltaessa erikoistumisaluetta. Se merkitsee markkinoilla sijaitsevaa asiakasryhmää, jonka tarpeet yritys tahtoo täyttää. Asiakasryhmä on parhaimmassa tilanteessa sellainen, jonka vaatimuksiin eivät pysty muut yrityksen vastaamaan. Hyvin kapea voi olla myös markkinarako, minkä takia useita yrityksiä se ei kiehdo. Yritys voi saavuttaa menestyksekkäillä ratkaisuilla huomattavan kilpailuedun huomattessaan sopivan markkinaraon.

Havainnoida saatetaan kilpailua suuresti, eri toimialojen välillä olevana kilpailuna (Bergström & Leppänen 2009, 84). Rajoittuneesti rahaa ja aikaa on hyödynnettävissä ostajilla, joten ostajien euroista ja vapaa-ajasta kilpailevat keskenään kaikki yritykset. Saman toimialan yritysten välistä kilpailua silti useimmiten tarkkailaan ja alan kilpailurakennetta tiedustellaan. Markkinarakenteita eli kilpailun tyypejä tutkiessa selvitetään esimerkiksi yritysten kilpailukeinojen käyttö ja kilpailuedut sekä kilpailevien yritysten koko, sijainti ja lukumäärä alalla.

Polypoliksi sanotaan tilannetta, jossa yrityksiä on runsaasti alalla. Oligopoli on kyseessä, jos yrityksiä on muutamia. Yrityksiä on vain yksi monopolissa, joten isoin vapaus on yrityksellä työskennellessä markkinoilla. Mitä eroavampia kilpailevat tuotteet ovat, sitä vapaampaa yrityksillä on markkinoilla. Yritykset pyrkivät tämän vuoksi differoimaan tuotteensa.

Alan kilpailun yleisilme tarkoittaa kilpailun olemusta, joka voi olla aggressiivista tai rauhallista. (Bergström & Leppänen 2009, 85). Erilaisia kilpailurooleja voi olla yrityksillä, joilla ne yrittävät markkinoilla selviytyä. Näitä ovat jäljittelijästrategia, erikoistujastrategia, markkinajohtajastrategia ja haastajastrategia.

Jäljittelijän tehtävä on jäykkä, sillä sen toiminnasta uupuu omaleimaisuus ja se ei useinkaan pysty kilpailuun vastaamaan. Markkinoilla jäljittelijästä kehkeytyy helposti häviäjä, ellei se esimerkiksi kykene muita matalammilla hinnoilla ja kustannuksilla saamaan hintatietoista ostajakuntaa itselleen.

Erikoistuja on yritys, joka panostaa kapeaan markkinarakoon sekä omaleimaisuuteen. Kun yritys valitsee ja löytää pienen asiakasryhmän markkinoilta, jonka tar-

peet se tuntee, se voi hyvän aseman tavoittaa kyseisessä ryhmässä siihen paneutumalla. Vaarallinen haastaja voi tulla erikoistujasta, jos se suoriutuu toimintaansa laajentamaan alkuperäisen asiakasryhmänsä ulkopuolelle ja tavoittaa hyvän aseman markkinoilla erikoistumalla.

Suurin markkinaosuus on markkinajohtajalla, ja sillä on kuuluisat tuotemerkit sekä suuri imago. Markkinajohtaja on ylivoimainen silloin, kun sekä sen imago että myyntivolyymi eroavat erityisen runsaasti kilpailijoista. Puolestaan haastaja on yritys, jolla on erottuva ja usein aggressiivinenkin markkinointitapa.

**Kilpailuedulla on tärkeä merkitys yritykselle.** Markkinoilla yrityksen onnistuminen aika lailla johtuu kilpailusta eli siitä, mitä tarjottavaa kilpailevilla yrityksillä on ja mitkä niiden uhat ja mahdollisuudet ovat sekä nimenomaan siitä, miten yritys selviytyy olemaan eroava (Bergström & Leppänen 2009, 86–88). Siitä riippuu yrityksen menestyminen, miten yritys suoriutuu asiakkaiden vaatimukset täyttämään ja miten se hyödyntää resurssejaan ja ammattitaitoaan yrittäessään menestymiseen. Asiakkailla on erinäisiä tilaisuuksia päättää erilaisista vaihtoehtoista ja keinoja täyttää tarpeensa. Asiakkaat vertailevat vaihtoehtoja ja ajautuvat niihin tai siihen, jotka heille suurimmaksi osaksi antavat arvoa ja hyötyä. Yrityksellä täytyy olla asiakkaan tuntemaa paremmuutta toisiin verrattuna eli kilpailuetua.

Kilpailuetu voi olla *taloudellinen*, jolloin hinnalla yritys kykenee kilpailemaan. Taloudellinen kilpailuetu on vaikutusta edullisemmista ostoista, vaikuttavammasta toiminnasta tai matalammista kustannuksista kuin kilpailijoilla.

*Toiminnallinen*, jolloin piirteiltään yrityksen tuotteet ovat yliverkaisia. Tuotteiden ulkoasu, suunnittelu, materiaalit ja teho ovat parempia esimerkiksi kuin kilpailijoiden tuotteissa.

*Imagollinen*, jolloin yrityksen tuotteista ja yrityksestä ovat ostajien ajatukset korkealla. Tällöin esimerkiksi tuotteen maine ja merkki sekä tuotteeseen yhdistyvä palvelu ovat etusijalla ostajien tuotteita valikoidessa.

Merkittävää on yrityksen huomata kilpailuetunsa. Mitä asiakkaat kokevat etuina, niitä ovat vain ne aidot edut. He vertailevat erilaisia versioita etua tuottamaan. Siksi yrityksen on havaittava kilpailijansa, niiden heikkoudet ja vahvuudet sekä myös

kilpailijan tuotteet. Kehitettyjä tuoteominaisuuksia voidaan pitää yrityksessä kilpailuetuina, mutta eri tavoin näkevät asiakkaat. Siksi on lisäksi tunnistettava resurssit ja oma todellinen ammattitaito. Differointi tai kustannusjohtajuus on siis kilpailuedun lähtökohtana.

Yrityksen kilpailuasema johtuu toimialan rakenteesta ja siinä hallitsevista kilpailuvoimista (Bergström & Leppänen 2009, 88–89). Potentiaaliset tulokkaat, markkinoilla olevat hankkijat, asiakkaat ja korvaavat tuotteet ovat markkinoilla kilpailuvoimia. Etumatkaa kilpailijoihin nähden on usein uutuustuotteen markkinoijalla ja sillä on jopa edellytykset hinnoitella tuote hintavaksi. Potentiaalisten tulokkaiden riski on kuitenkin iso, sillä innostus on valtava saamaan osuus tuotosta, koska arvellaan markkinoiden kasvavan. Kilpailu on todella kovaa kypsillä toimialoilla, sillä korvaavia tuotteita on paljon sekä markkinat eivät enää kasva.

Fred Wiersema ja Michael Treacy ovat keksineet kilpailumallin, jossa arvoa antavat yritykset paneutumalla joko asiakassuhteiden hoitoon, tuoteparemmuuteen tai toimivuuteen (Bergström & Leppänen 2009, 89). Kilpailuetua saavutetaan heidän mukaansa syventymällä yhden paremmuuden tavoittamiseen kerrallaan. Toimivalla paremmuudella esimerkiksi osoitetaan logistiikkaan, laskutukseen ja kuljetuksiin toimintojen tehoavaan hoitamiseen. Tuoteparemmuus merkitsee panostamista imagon ja tuotteen ominaisuuksien parantamiseen ylivertaiseksi. Luottamuksen aikaansaamiseksi, räätälöintiin, palveluun ja asiakkaan odotusten ylittämiseen syvennytään asiakassuhteiden hoidossa. Yksikään yritys ei voi olla arvon tuottamismallin mukaan yhtä aikaa hyvä näissä kaikissa ja siksi on merkittävää valita yksi paremmuuden kohde tilanteiden mukaan sekä yksi kerrallansa.

Pysyvän kilpailuedun yritys voi saavuttaa menestyksellä (Vahvaselkä 2004, 121). Porterin (1985, 11–16) suunnitteleman teorian mukaan kilpailuetu luokitellaan kahteen pääryhmään: differointiin eli erilaistamiseen ja alhaisiin kustannuksiin. Kilpailuetu löytyy laajan toimialan markkinoilta differointistrategiassa ja alhaisten kustannusten strategiassa, kun taas kapean segmentin markkinat focusointistrategiasta. Hintakilpailuetua on tuotteessa, kun se myydään hinnan avulla hintastrategiaa hyödynnettäessä. Yritys joka noudattaa hintanäkökulmaa pitää tärkeimpänä kilpailukeinonaan pysyvästi edullista hintaa (Grönroos 2009, 27). Tämä näkökulma on käytännöllinen, jos yritys kykenee hintaan perustuvan kilpailuedun saavutta-

maan sekä pitkään sen säilyttämään. Yrityksellä on oltava kustannusetu, eli vo-lyymikapasiteetti ja tuotettua yksikköä kohden matalammat yksikkökustannukset, jolloin hintastrategia olisi toimiva valinta (Porter 1985, 11-16). Tuotteet on valmis-tettava markkinoinnillisesti houkuttelevammin sekä kilpailijoita paremmin käytettä-essä differointistrategiaa. Erilaistaminen koostuu tuotekehityksen, korkean laadun, markkinoinnillisten tekijöiden tai teknologian, esimerkiksi brändin avulla.

Kilpailustrategian mukaan yritys voi markkinoilla pärjätä vain joko erilaistamisella, keskittymiseen perustuvalla kilpailuedulla tai kustannusjohtajuudella. Suurilla markkinoilla yritys voi saada kustannusetua matalilla yksikkökustannuksilla, jolloin pystytään myös hinnat sovittamaan matalalle tasolle. Kustannusjohtajuuteen poh-jautuu tällöin yrityksen markkina-asema.

Yritys joka noudattaa erilaistamisstrategiaa tarjoaa suurille markkinoille tuotteita, joiden ulkomuotoa, luotettavuutta tai piirteitä asiakkaat kunnioittavat, sekä heille ei ole tällöin merkitystä hinnalla. Keskittymisessä on taas kysymys siitä, että yritys etsii kapean asiakasryhmän, jolle se myy henkilökohtaisia tuotteita tai matalin hin-noin olevia. Markkinaosuudeltaan hallitseva ei täydy yrityksen olla menestyäk-seen, vaan oma paremmuutensa sen on merkittävää löytää. Kapeaan markkinara-koon paneutumalla voi pienikin yritys menestyä. Yrityksen on vain tohdittava markkinoihin erikoistua, jotka eivät kilpailijoita viehätä. Pieni yritys voi tällöin asiak-kaaseen tai pariin tuotteeseen keskittyä, jotka se osaavasti ja tehokkaasti hoitaa. Uusien yritysten alalle tuloa voidaan estää tai ainakin rajoittaa kilpailuedun saavut-tamisella. Kilpailijoiden edelle yrityksen sijoittavat asiakastyytyväisyys ja vakiintu-neet asiakkaat.

Mauborgne ja Chan Kim ovat muodostaneet kilpailustrategiaa perustasta, jossa kilpailuetua saadaan oudoilla, uusilla markkinoilla (Bergström & Leppänen 2009, 89). Sinisiksi ja punaisiksi meriksi he sanovat markkinoita, joissa jo olemassa ole-via aloja ovat punaiset, joilla käydään päivittäin verisesti kilpailua. Kaikkia niitä toimintoja kuvaavat siniset meret, joita vielä ei ole olemassa, jolloin markkinoita ei voi hyödyntää ja on todennäköistä kannattava kasvu. He kutsuvat sinisen meren strategiaksi sellaista missä keskitytään uusiin markkinoihin ja ei-asiakkaisiin. Mi-kään strategia ei ole riskitön sinisillä kuin punaisilla markkinoilla heidän mukaansa.

### 2.3 Kilpailuetu ja kilpailukyky

Kilpailuetu ja kilpailukyky ovat kaksi käsitettä, jotka on pidettävä erillään (Lehtinen 2004, 31–32). Kaikkien keskeisten kilpailutekijöiden, eli asiakkuuden, tuotteiden ja prosessien osalta yrityksen on oltava kilpailukykyinen. Yrityksen on menestyäkseen löydettävä kilpailuetu. Se alue toiminnassa, jossa ollaan kilpailijoita parempia, edes hieman, mutta sen verran kuitenkin, että pystytään asiakkaalle tuottamaan asiakkaan huomaama lisäarvo. Markkinoilla voi menestyä ainoastaan säilyttämällä ja löytämällä kilpailuedun.

Parhaita käytäntöjä yritykset ovat etsineet niin omalta kuin muiltakin toimialoilta (Lehtinen 2004, 31–32). Tällä tavoin ei juurikaan voida kilpailuetua saavuttaa, vaan kysymyshän on silloin muiden seuraamisesta. Vain luomalla jotain uutta voidaan saavuttaa aito kilpailuetu, ei matkimalla muita toimialoja. Asiakassuhteissa pystyy olemaan luova ja yrittää kehittää sellaisia kilpailuetuja, joiden kopiointi on vaikeaa.

Yritykset joutuvatkin usein huomaamaan, että tuotteella on vaikeaa saavuttaa kilpailuetua. Se on korkeintaan tilapäisesti mahdollista. Kilpailijat pystyvät helposti kopioimaan tuotteen sekä kiertämään patentin, mikäli sellainen on. Useilla toimialoilla on lisäksi tuotteen fyysinen osa usein niin tarkasti täsmennetty, ettei kilpailuetua voi kovinkaan helposti siihen luoda. Kilpailuetua yrityksen pyrkivät usein löytämään lujien asiakassuhteiden luomisella, koska niitten kopioiminen on vaikeaa. Kilpailuetu saavutetaan yhä useammin asiakkuuksissa.

Storbacka, Blomqvist, Dahl ja Haeger (2003, 12–13) toteavat, että yritys jolla on kilpailukykyä, on aina asiakastaan askeleen edellä ja asennoituu asiakkaisiinsa ennakoivasti. Asiantuntemustaan yritys hyödyntää ennakoidakseen asiakkaan eri tilanteet ja tehdäkseen helpoksi hänen elämän. Asiakkuusstrategioita yritys voi muodostaa, jotka kilpailuetuja sille täten luovat. Yrityksen on löydettävä kilpailukyvyn perusta asiakkuuksien suuremmasta käsittämisestä, henkilöstö on vapautettava omista ajatuksistaan ja edistettävä heitä omalla luovuudellaan korjaamaan yrityksen tapoja, jolla voidaan hoitaa asiakkaita paremmin.

**Asiakkaan arvontuotanto lähtökohdaksi.** Ylivoimainen osaaminen on kilpailuky-  
vyn tärkeä lähtökohta yrityselämässä (Storbacka ym. 2003, 13–16). Yrityksen tuot-  
teisiin ja tuotantoon liittyvää asiantuntemusta on pidetty tavanomaisesti osaamise-  
na. Asiakastuntemusta täytyy myös kuitenkin yritykseltä löytyä. Ainoastaan kuun-  
telemalla asiakasta ei asiakastuntemusta saavuteta, vaan myös luonnollisesti asi-  
akkaan arvontuotantoa ymmärtämällä. Asiakkaan ongelmien tunnistaminen ja ar-  
vontuotantoprosessin yksityiskohtainen määrittely on todella tärkeää sekä myös  
näiden tutkiminen.

**Ainutlaatuinen tarjooma asiakkaalle.** Ainutlaatuista tarjottavaa täytyy olla kilpai-  
lukykyisellä yrityksellä (Storbacka ym. 2003, 16). Haasteena on kuitenkin luoda  
erilaisia tuotteita kovassa kilpailutilanteessa, jossa tuotteiden erot ovat todella pie-  
niä. Yrityksen panostaminen lisäarvoon, eli erilaistamiseen laittamalla tuotteen  
ympäriille uusia palveluita lisää, ei ole tähän ratkaisu. Yrityksen tarjooma koetaan  
asiakkaalle tapahtumana, joka on tähän oiva ratkaisu. Näin tarjooman määriteltä,  
yritykselle avautuu uusia kilpailukykyä tehostavia differointi mahdollisuuksia. Yritys  
voi täten tarjota ainutlaatuisia tapahtumia ja olemalla itse ainutlaatuinen kilpailijoi-  
den joukossa.

**Innokas asiakkuus.** Suunnittelussa ja analysoinnissa menestyksekkäät yritykset  
eivät ole ainoastaan parhaita, vaan myös toteuttaessaan asioita (Storbacka ym.  
2003, 16–17). Ne kykenevät tuomaan esille työntekijöiden ja asiakkaiden energian  
ja yhteisen innokkuuden suunnata arjen asiakaskohtaamisissa tulevien vaikeiden  
kysymysten ratkaisemiseen. Menestyksekkäät yritykset pyrkivät erottautumaan  
alansa joukosta ja yllättämään täten asiakkaansa myönteisesti. Yritykset pystyvät  
kehittämään energisen vision, eli määritellä yhteisen pyrkimyksen sille, keitä yri-  
tyksenä olemme ja mitä yhdessä tahdomme luoda. Vision on oltava tunnetta täyn-  
nä ja viestitettävä asiakkaille kiinnostuneesti. Jos visio koostuu aivan uusista aja-  
tuksista eli siitä, miten asiakas arvoa saa, niin asiakas varmasti innostuu tästä.

## 2.4 Kilpailuetu ja laatu

Menestyksen avaintekijöistä yhtenä pidetään useimmiten laatua (Grönroos 2009,  
104). Yrityksen kilpailuedun sanotaan johtuvan sen tarjoamien palvelujen ja tuot-

teiden arvosta sekä laadusta. Kilpailukyvyyn perusta voi olla palveluyhteyksissäkin laatu. Vain teknisiin laatunäkökohtiin katsotaan turhan usein laatuasioissa. Teknisen laadun strategia on vain siinä tilanteessa menestyksekkäs, että yritys pystyy kehittämään semmoisen teknisen ratkaisun, johon eivät kykene kilpailijat vastamaan. Yhä harvemmin tänä päivänä näin käy, sillä usea yritys suunnilleen yltää samankaltaiseen tekniseen laatuun. Teknisen edun saavuttaminen on todella hankalaa, koska useilla aloilla kilpailijat kykenevät tuomaan samankaltaisia ratkaisuja markkinoille erittäin nopeasti.

Palvelustrategiaa voivat tahtoessaan toteuttaa monet palvelu- ja teollisuusyritykset. Tämä tarkoittaa sitä, että laatuhankkeiden perustana on palvelutapaamisten ja palveluprosessin parantaminen. Toiminnallisen laadun kehittäminen voi antaa tarpeellista kilpailuetua yritykselle ja lisätä runsaasti asiakkaiden saamaa arvoa. Kilpailijat voi täten tiputtaa pelistä antamalla asiakkaille enemmän sekä tarjoamalla parempia palveluja, joissa toiminnallista laatua korostetaan. Aina kuitenkin on pidettävä mielessä teknisen laadun näkökohdat sekä eivät myöskään teknisen laadun parannukset ole palvelukilpailussa tarpeettomia.

**Palvelulla kilpailuedun saavuttaminen.** Markkinoinnin merkittävimpiä asioita ovat palvelu, palvelutapahtuma sekä asiakaslähtöinen ajattelu (Vahvaselkä 2004, 77). Christian Grönroosin (2001, 481–482) kehittämää palvelujohtamisen strategiamallia voidaan hyödyntää perussuunnittelussa asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa. Sen mukaan ajatuksena palvelujohtamisessa on, että liiketoimintaa ohjataan kilpailutilanteessa, jossa ennen kaikkea palvelusta riippuu markkinoilla menestyminen, vaikka tarjooma olisi sitten tuote tai palvelu.

Erilaisissa palvelutilanteissa syntyvistä kokemuksista kehkeytyy palvelun laatu, sillä ensiksikin ne lupaukset vaikuttavat siihen, joita yritys on tarjonnut asiakkaille ulkoisella markkinoinnilla ja palveluodotuksia siten muodostanut (Grönroos 2001, 483). Kaikesta huolimatta se mitä tapahtuu totuuden hetkellä, merkitsee asiakkaalle. Aikaisemmat vaivannäöt ovat olleet hyödyttömiä, jos asiakas ei ole tyytyväinen kokemaansa tai saamaansa.

Toisena vaikuttavana seikkana on se, miten luodaan lähtökohdat palvella sisäisellä markkinoinnilla ja miten onnistutaan palvelutilanteissa annetut lupaukset vuoro-

vaikutteisella markkinoinnilla pitämään ja lunastamaan. Asiakas on useimmiten tyytyväinen, kun hänen kokemukset palvelun laadusta vastaavat odotuksiaan. Siksi palvelun laadun varmistamiseksi on keskeistä asiakastyytyväisyyden mittaaminen. Asiakkaan kokemukset ja odotukset yhteneviksi pyritään saamaan asiakastyytyväisyyden johtamisella ja mittaamisella.

Noudattamalla palvelustrategiaa tavoitetaan asiakkaalle tarkasti ja selkeästi määritettäviä hyötyjä (Grönroos 2001, 276). Sen vuoksi palvelustrategian toteuttajat ja johto tarvitsevat merkittävän erilaista osaamista eli palveluosaamista. Oleellisia menestystekijöitä ovat oikea palveluasenne ja palvelun tuottaminen. Kannattavuuteen, laatuun ja tuottavuuteen liittyviin seikkoihin on asennoiduttava erilailla kuin perinteisessä teollisuudessa. Tähän tietenkin vaikuttavat asiakassuhteiden luonne ja palvelujen ominaispiirteet. Asiakkaan kokeman laadun johtaminen ja ”palvelupakko” luo ytimen palveluiden johtamiselle.

Asiakkaiden vaatimuksiin mahdollisimman hyvin vastatakseen ja kilpailussa onnistuakseen yrittäjän on tarkkailtava koko ajan paitsi kilpailuvoimia ja niissä tapahtuvia muutoksia myös asiakkaita ja heidän vaatimuksiaan (Bergström & Leppänen 2009, 90). Ikuisesti eivät säily etulyöntiasema ja kilpailuetu. Mitä järjestelmällisemmin yritys kokoaa kilpailijoistaan tietoa ja mitä enemmän tietoa heillä on hyödynnettävissään, sitä paremmin muutoksia se kykenee aavistamaan sekä sitä pikaisemmin niihin vastaamaan. Nykyään käytetään sellaisen yrityksen menettelystä nimitystä *Business Intelligence*, jossa järjestelmällisesti toimintaympäristöstä kerätään tietoa, tutkitaan tieto ja arvioidaan sen tärkeyttä yritykselle. *Competitive Intelligence* on *Business Intelligencen* osa-alue, joka on menettelyä, jossa tietoa kerätään erityisesti kilpailijoista. Keskeistä on kuvailla kilpailijaseurannassa avainkilpailijat eli keskeiset kilpailijat sekä muilta että omalta toimialalta, joiden tuotteet täyttaisivät asiakkaiden samoja vaatimuksia. Merkittävää on tunnistaa toimialan ja kilpailijoiden menestystekijät. Markkina- ja kilpailutrendejä on myös osattava tarkkailla pitkällä aikavälillä. Nopeasti useimmiten tapahtuvat muutokset, mutta niihin voi valmistautua hankkimalla koko ajan tietoa, kuten esimerkiksi seuraavista asioista: kilpailuedut, kilpailuroolit, markkinaosuudet, kilpailijoiden asiakkaat ja kohdemarkkinat.



Julkisista lähteistä voi etsiä tietoa kilpailijoista, kuten Internet, vuosikertomukset, erilaiset lehdet ja uutispalvelut, sekä käyttäen epävirallisia kanavia. Henkilökontaktit ovat epävirallisia tietolähteitä, kuten omat asiakkaat ja työkaverit. Mitä isompi yritys on ja mitä kilpailukykyisemmillä markkinoilla se toimii, sen merkittävämpää johdonmukainen kilpailuseuranta on laatia yritykselle.

**Odotukset ylittävä kokemus kilpailuetuna.** Yritykselle parempi asiakastyytyväisyys syntyy hyvän palvelun ja odotukset ylittävän kokemuksen seurauksena, jolloin myös asiakkaat ovat sitoutuneempia (Kalliomaa 2011, 143). Yritykselle odotukset ylittävä kokemus ja hyvä palvelu ovat kilpailuetu, joka erottaa sen muista kilpailijoista, eikä näin ollen tarvitse pelkästään hinnoilla kilpailla. Yritykselle toimintatavasta saatu tärkeä etu on lisämyynti sitoutuneiden asiakkaiden ja tarvekartoituksen seurauksena.



### 3 ASIAKASKOKEMUS

Asiakaskokemus, englanninkieliseltä termiltään *customer experience* yleistyi 2000-luvun alussa bisneskielessä. Asiakaskokemuksella tarkoitetaan kohtaamisten, tunteiden ja mielikuvien summaa, minkä asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta (Löytänä & Kortesus 2011, 11). Asiakaskokemus on sitä vahvempi, mitä vahvempia mielikuvia, tunteita ja kohtaamisia syntyy. Määritelmä rakentuu sen pohjalle millaisia yksittäisiä tulkintoja ihminen tekee. Asiakaskokemukseen vaikuttavat alitajuisesti tehdyt tulkinnat sekä voimakkaasti myös tunteet. Yrityksillä on mahdollisuus valita, millaisen mielikuvan ne asiakkaalle luovat, mutta asiakas itse muodostaa asiakaskokemuksen. Asiakaskokemuksen muodostumisessa on neljä psykologista näkökulmaa.

**Asiakkaan minäkuvan tukeminen.** Löytänä ja Kortesus (2011, 44) toteavat, että kurjimpia asioita ihmiselle on kasvojen menettäminen. Mikäli asiakas on kerran tullut yrityksessä loukatuksi, ei hän palaa loukattavaksi uudelleen. Huono laatu on helppo vaihtaa parempaan, mutta asiakkaan itsetuntoon tehdyn kolhun paraneminen vie pitkään. Huonot asiakaskohtaukset täytyisi tarkasti analysoida, jotta jatkossa ne pystytään välttämään. Yritysten sekä työntekijöiden täytyisi aidosti ottaa asiakaskokemuksenluomisesta vastuu. Tärkeää on asiakaskokemuksessa asiakkaan minuuden suojeleminen sekä kasvojen säilyttäminen. Huono palvelu voi tehdä pahimmillaan syvän haavan asiakkaan identiteettiin, kun taas hyvä asiakaskokemus vahventaa asiakkaan identiteettiä, omakuvaa ja minuutta.

**Yllättäminen ja elämyksien luominen.** Elämykseen liittyy positiivinen kokemus ja voimakas tunne, joista syntyy ihmisen ilahduttaminen (Löytänä & Kortesus 2011, 45). Siihen tarvitaankin elämyksiä. Elämys on voimakas positiivinen kokemus, johon vahva tunne liittyy.

Yhdelle vahvan asiakaskokemuksen voi luoda se, mikä on toiselle arkinen itsensänselvyys. Tavallinen ja arkinen ei luo elämystä, mutta myönteinen yllätyminen saa aikaan suuren elämyksen tunteen. Yrityksen on oltava tarkkana elämyksen luomisessa, koska siitä voi tulla helposti asiakkaalle antielämys. Antielämyksellä tarkoitetaan huonoa kohtaamista yrityksen kanssa. Yrityksen on analysoitava, mitkä ovat sen mahdollisuudet positiivisten elämyksien luomiseen asiakkaalle. Yrityk-

sen täytyy ottaa huomioon kohderyhmänsä ja parhaat asiakkaansa ja asiakaskokemus tulee kehittää heidän tarpeidensa mukaan.

**Mieleen jääminen.** Tavallinen ja keskinkertaisuus eivät jää asiakkaan mieleen (Löytänä & Kortesus 2011, 48). Hyvää asiakaskokemusta analysoidaan kätevästi mittaamalla muistijälkiä. Elämän varrella opittu taito ja tieto säilyvät muistijäljissä, jotka ovat pysyviä reittejä hermoverkossa. Muistijälkiä voimme synnyttää miltei rajattomasti, nämä pysyvät muistijäljet kertovat kokemuksistamme.

Positiivinen mieleen jääminen asiakkaalle yrityksestä tuottaa positiivisen kokemuksen. Mikäli yritys haluaa, että asiakas muistaa heidät myönteisesti on asiakaskokemusta johdettava ja kehitettävä harkitusti. Systemaattisella asiakaskokemusten johtamisella saadaan aikaan asiakkaalle mieleen jääminen tehokkaammin, kuin satunnaisella toiminnalla.

**Asiakkaan halu saada lisää.** Asiakas suhtautuu helposti mielihyvään, ja siksi asiakaskokemusten luomiseen halutaan panostaa (Löytänä & Kortesus 2011, 49). Hakeutuminen kohti mielihyvää on syy miksi kannattaa panostaa asiakaskokemusten luomiseen. Asiakkaan ollessa tyytyväinen yritykseltä saatuun kokemukseen, hän palaa sinne uudelleen. Asiakaskokemuksia luodessa täytyy sen tuottaa mielihyvää asiakkaalle. Asiakkaan täytyy ilahtua hänen saamastaan palvelusta, hän palaa tämän kokemuksen takia myöhemminkin. Hyvä asiakaskokemus parhaimmillaan saa asiakkaan jonottamaan yritykseen oma-aloitteisesti kuin, että potentiaalisia asiakkaita joutuisi yritys itse etsimään.

Ojanen (2013, 17) toteaa, että koko palvelutapahtumaa kohtaan asenne muuttuu asiakasystävällisemmäksi, kun asenne myytävää tuotetta kohtaan on sama kuin lahjan antamiseen. Asiakkaalle kun suunnitellaan ratkaisua seuraavan kerran, täytyy aina pitää huoli siitä, että asiakkaan tilanteeseen yrityksen tarjoama asia on paras mahdollinen. Työpaikan tarinan ja arvomaailman mukaisella tavalla myyjän täytyy asiakasta palvella. Tällä tavalla onnistunut asiakaskokemus syntyy.

### 3.1 Asiakaskokemuksen tasot

Asiakaskokemukset jaetaan taulukon 1 mukaisesti eli satunnaiseen kokemukseen, ennalta odotettavaan kokemukseen ja johdettuun kokemukseen (Löytänä & Korteso 2011, 51).

Taulukko 1. Asiakaskokemuksen tasot (Löytänä & Korteso 2011, 51).

Satunnainen kokemus	Odotettavissa oleva kokemus	Johdettu kokemus
Vaihtelee henkilön, paikan ja ajan mukaan	Suunnittelu etukäteen	Suunnittelu etukäteen
	Sitoutumaton ajasta ja paikasta	Sitoutumaton ajasta ja paikasta
		Erottuva
		Tuottaa arvoa

Satunnainen kokemus vaihtelee henkilön, paikan ja ajan mukaan. Se vaihtelee tilanteesta toiseen riippuen siitä, missä ja milloin tapaaminen tapahtuu ja ketkä ottavat osaa siihen.

Odotettavissa oleva kokemus on suunniteltu etukäteen, se koostuu tietyistä elementeistä ja on sitoutumaton niin ajasta kuin paikastakin.

Johdettu kokemus on myös suunniteltu etukäteen ja on sitoutumaton sekä ajasta, että paikasta, mutta se erottuu joukosta sekä tuottaa arvoa asiakkaalle.

### 3.2 Asiakaskokemuksen ydinkokemus ja laajennettu kokemus

Asiakaskokemuksen perustana on ydinkokemus (Löytänä & Kortesus 2011, 61–62). Yksinkertaisimmillaan ydinkokemuksesta saatu hyöty ja siitä syntyvä arvo saa asiakkaan ostamaan tuotetta tai palvelua. Asiakaskokemuksen ylittäminen on tavoite, mutta asiakkaan arvostus näkyy, kun hänen odotuksensa täytetään. Odotusten täyttymistä on seurattava tarkasti ja keskittyttävä pienentämään tapaukset, joissa asiakkaan odotuksia ei täytetä. Ydinkokemuksen muodostumista voi kuitenkin häiritä reklamaatiot sekä asiakkailta tulleet valitukset. Yritys ei pysty tuottamaan ylittäviä kokemuksia ennen kuin sen ydinkokemus on hallussa.

Ydinkokemuksen jälkeen tulee laajennettu kokemus (Löytänä & Kortesus 2011, 62–63). Laajennetulla kokemuksella tarkoitetaan, että kokemukseen tuodaan asioita, jotka lisäävät yrityksen palvelun tai tuotteen tärkeyttä asiakkaalle. Laajennettu kokemus koostuu kahdesta osiosta, eli mahdollistamisesta ja edistämisestä.

Edistämällä tarkoitetaan, että ydinkokemukseen lisätään elementtejä, jotka edistävät asiakaskokemuksen siirtymistä laajemmin ydinkokemuksen ulkopuolelle. Elementtejä pystytään hakemaan sen kautta, millaista muuta palvelua tai tuotetta asiakas käyttää yrityksen omien tuotteiden lisäksi tai ohella. Mahdollistaminen tarkoittaa, että välillisesti laajennetaan ydinkokemusta tuomalla kokemusten luomiseen elementtejä.

Ydinkokemuksen laajentumisen jälkeen syntyy odotukset ylittävä kokemus (Löytänä & Kortesus 2011, 64–74). Taulukossa 2 käydään läpi ominaisuuksia, jotka koskevat odotuksen ylittävää asiakaskokemusta.

Taulukko 2. Elementit asiakaskokemuksen ylittämiseen (Löytänä & Kortesus 2011, 64–74).

Odotuksen ylittävän kokemuksen elementit	
Henkilökohtainen	Pienet teot, huomiointi, ainutlaatuinen tilanne ja reagointi
Yksilöllisyyden mahdollistava	Yksilöllisyys, persoonan ilmaiseminen
Aito	Huomiointi, merkityksellisyys, Henkilökunnan kyky olla aito
Olennainen	Suunnitelmallisuus, ydintarpeet, toiveet, kokemus
Räätälöity	Joustovara, tilanne, sopivuus
Oikea-aikainen	Nopeus, laatu, samanaikaisuus
Jaettava	Kokemusten jakaminen sosiaalisessa mediassa laajentunut
Kestävä	Ekologinen, trendi, jatkuvuus, odotusten ylittäminen, ostopäätös, suosittelu
Selkeä	Ohjeiden yksinkertaisuus,
Arvokas ennen kauppaa	Arvon tuottaminen ennen myyntiä
Arvokas kaupan jälkeen	Yhteydenpito, lisäarvo
Selkeästi ja näkyvästi arvokas	Arvo, lupaukset, nopea toimitus, laatu, hyöty, aika

Tunteisiin vetoava	Suunnittelu, arvostus
Yllättävä	Tyytyväisyys, odotusten yllättäminen, hyöty
Tuottava	Hyödyllinen, palvelu, asiakas-kohtainen

**Henkilökohtainen.** Jokainen asiakas haluaa, että yritykset kohtelee heitä henkilöinä, eikä vain osana isoa tiettyä asiakassegmenttiä tai asiakasjoukkoa (Löytänä & Korteso 2011, 64–74). Yritysassakkuudet ja kuluttaja-assakkuudet ovat tässä suhteessa samanlaisia. Pienistä teoista syntyy henkilökohtaisuus, joissa asiakkaan ainutlaatuisen tilanteen yritys huomioi ja näin ollen reagoi myös siihen. Tätä kun tarkastellaan asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta, se vaatii järjestelmällistä palautteen- ja tiedonkeruuta, prosesseja jotka on tarkkaan mietitty sekä paljon työtä, että henkilökohtaisuuteen päästään (Löytänä & Korteso 2011, 65–74).

**Yksilöllisyyden mahdollistava.** Odotukset ylittävien kokemusten rakentamisessa yritys on jo pitkällä silloin kun se luo sellaisia kokemuksia, joiden ansiosta omaa yksilöllisyyttä ja persoonaa asiakas pystyy ilmaista.

**Aito.** Yrityksen tulee huolehtia ja huomioia asiakkaitaan, että he yritykselle kokevat olevansa merkityksellisiä. Strategiasta ja johdosta lähtee se, että henkilökunnalla on taito pystyä olemaan aito. Mikäli mitään aitoa ja konkreettista ei ole yrityksen strategiassa ja, jos viestintä sisäiseltä johdolta on heikkoa, ei henkilökunnalla ole kykyä aitouteen vaan se jää yksittäisten työntekijöiden harteille.

**Olennainen.** Asiakkaan ydintoiveisiin ja -tarpeisiin tulee kokemukset suunnitella vastaamaan. Kokemusten pitää asiakkaalle olla olennaisia.

**Räätälöity.** Asiakkaalle kokemukset tulee räätälöidä aina niin, että ne ovat asiakkaan tilanteeseen sopivat. Kyse asiakaspalvelun räätälöinnissä on enemmän siitä, minkä verran prosesseissa on joustoa. Räätälöityjä kokemuksia yrityksen työntekijät pystyvät asiakkaille luomaan, mikäli joustovaraa on heille annettu.

**Oikea-aikaisuus.** Nykypäivänä nopeus on valttia ja asiakkaat odottavatkin samaan aikaan laatua ja nopeutta. Oikea-aikaisuus on kokemuksen luomisen osa, mutta tuote myös sinänsä.

**Jaettava.** Sosiaalisessa mediassa kokemuksia asiakkaat jakavat laajemmalle ja nopeammin kuin aikaisemmin. Kokemusten jakamiseen kannattaakin asiakkaita rohkaista heidän omassa lähipiirissään. Asiakkaitten jakamia negatiivisia kokemuksia ei kannata pelätä, koska jokainen reklamaatio voidaan kääntää mahdollisuudeksi. Pahinta yritykselle on tyytymätön asiakas, josta ei tiedetä mitään.

**Kestävä.** Kestävyys on ekologinen trendi ja myös hyvin oleellinen asia kokemusten luomisessa. Sellaisiin kokemuksiin kannattaa tähdätä, jotka ovat kestäviä ja jatkuvat paljon pidempään kuin palvelun tai tuotteen käyttäminen. Odotusten ylittäminen on sitä suurempi, mitä kestävämpi kokemus on. Kestävät kokemukset asiakas muistaa tehdessään seuraavaa ostopäätöstä tai suositellessaan omalle verkostolleen yritystä.

**Selkeä.** Kokemusten luominen selkeällä kielellä voi itsestään jo olla kokemus asiakkaalle. Mikäli kieli on epäselvää, asiakkaalle saattaa syntyä tunnekokemuksia, jotka ovat negatiivisia.

**Arvokas ennen kauppaa.** Ensin asiakkaalle kannattaa tuoda arvoa ja sitten vasta myydä, eli myymisen sijaan asiakkaalle kannattaakin tuottaa arvoa. Asiakkaat nykypäivänä eivät halua, että heille myydään, vaan he haluavat ostaa. Tästä syystä yritysten täytyisi tuottaa arvoa asiakkaalle jo ennen kauppaa.

**Arvokas kaupan jälkeen.** Asiakaskokemusta kun luodaan, koskaan kaupanteko ei siinä ole ohi. Asiakkaille kun luodaan kaupanteon jälkeen lisää arvoa, tällä myös samalla yrityksen tuottoja lisätään.

**Näkyvästi ja selkeästi arvokas.** Tärkeää on varmistaa, että asiakas tietää varmasti kokemuksensa arvon. Yrityksen kannattaa viestiä arvo asiakkaalle selkeästi ja havainnollisesti esimerkiksi vertaamalla lupaukseen toteutunutta arvoa. Arvolle konkreettinen mitta voisi olla muun muassa laatu ja nopea toimitusaika

**Tunteisiin vetoava.** Kannattaa suunnitella kokemukset niin, että ne vetoavat tunteisiin. Keinot siihen voivat olla monimutkaisia ja pitkälle mietittyjä tai sitten hyvin



yksinkertaisia. Asiakasta tulisi kiittää vuoden kestäneestä asiakkuudesta ja samalla kannattaisi myös kertoa, kuinka asiakkuutta arvostetaan. Tärkeää on myös olla myötätuntoinen ja kuunnella silloin, kun asiakas kertoo sellaisesta ongelmasta, joka suoraan ei liity asiakassuhteeseen. Pankeilla on sellaista tietoa valtavasti, jolla ne tunteisiin vetoavia kokemuksia voisivat luoda, mutta jota pankit ei kuitenkaan mihinkään käytä.

**Yllättävä.** Asiakaskokemuksen luomisessa eniten korostettu asia on yllättävyys. Jotta asiakas olisi tyytyväinen, pitäisi hänet yllättää. Yllätyksiä asiakkaalle pitää tarjota siitä syystä, että ylitetään hänen odotukset. Yllättävyys on todella tärkeää, mutta kuitenkin ylikorostaa sitä ei kannata. Yksinkertaisista, mutta kuitenkin asiakkaalle merkityksellisistä asioista voi sekin syntyä. Tilanteita ja paikkoja kannattaa miettiä silloin, kun yllättävyyttä innovoi.

**Tuottava.** Yritykselle jokaisen kokemuksen, mikä asiakkaalle luodaan pitää olla tuottava. Kokemus kokemuksen vuoksi voi silloin olla hyödyllinen, mikäli se on pieni ele, mutta ajan mittaan ylipalveleminen tulee kalliiksi. Toisinaan asiakaskokemusten luominen onkin tasapainoilua. Täytyy miettiä mikä kokemus olisi yritykselle tuottava, entä mikä kokemus taas on sitä ylipalvelua, joka koskaan ei muutu tuloksi.

### 3.3 Asiakaskokemus eri asiakasroolien näkökulmasta

Asiakkuusajattelu ja asiakas termi ovat laajasti levinneet erilaisten organisaatioiden käyttötarkoitukseen (Löytänä & Kortesus 2011, 121). Aluksi asiakkaita oli vain yrityksillä, joita olivat yritysasiakkaat sekä kulutusasiakkaat. Organisaatio luo kokemuksia asiakkailleen. Jokaiselle meille syntyy joka päivä erilaisia kokemuksia.

**Kuluttaja-asiakas.** Jokainen meistä on kuluttaja-asiakas (Löytänä & Kortesus 2011, 122). Ostimme palveluita ja tavaroita omaan käyttöömme. Ostopäätöksen teemme yleensä yksin, mutta kysymme ostopäätöksemme vahvistukseksi suosituksia ja neuvoa läheisiltämme, jotka luokitellaan myös kuluttajiin. Täydellinen tyytyväisyys ostettuun tuotteeseen on tavoitteenamme. Asiakaskokemus mitä kulutta-

ja-asiakas odottaa yrityksen luovan on muun muassa, että hänen tarpeisiinsa vastataan, yrityksen kanssa aiemmat kohtaamiset muistetaan. Tunnetasolla vedotaan ja annetaan yllätyksiä sekä ylitetään odotukset.

**Yritysassiakas.** Usein markkinointiväki ajattelee, ettei asiakaskokemuksella ole suurta merkitystä yritysten välisessä bisneksessä, koska siinä päätöksenteko on erilaista kuin kuluttajabisneksessä (Löytänä & Korteso 2011, 123–124). Huomattavasti kriittisempiä yritykselle ovat usein yritysasiakkuudet kuin kuluttaja-asiakkuudet, joten B to B -markkinoilla toimivan yrityksen tulisi syventyä asiakaskokemuksen johtamiseen. Osana organisaatiota tai yritystä toimii yritysasiakas. Yleensä päätökset tehdään useamman henkilön kanssa. Ostopäätöksen tekemiseen päätöksentekijöillä on tyypillisesti erilaiset näkökulmat.

Erityispiirteitä ilmenee yritysasiakkaiden asiakaskokemuksessa. Asiakassuhteen voivat kestää joskus jopa vuosia, joten suhde on hyvin pitkäkestoinen. Päätöksentekoprosessi on monimutkainen ja usein pitkä. Useimmiten käyttäjiä ostettavalla palvelulla tai tuotteella on useita. Yritysasiakkaan tunnetasolla on vähemmän vaikutusta kuin kuluttaja-asiakkaalla. Epäonnistumisen riski ostopäätöksessä on suurempi. Yleensä yritysasiakas ei odota yllätyksiä, vaan haluaa ennakoida asiat. Yritysasiakas vaatii tarkat sopimukset sekä ehdot.

Asiakaskokemuksiin sitoutumista voidaan lisätä esimerkiksi tarjoamalla apua omaaloitteisesti ongelmien selvittämiseen sekä ilmaisemalla halukkuutta pitkäjännitteeseen yhteistyöhön (Löytänä & Korteso 2011, 123–124). Yritysasiakkaalle luodaan prosesseja, joissa varmistuu ostetun tuotteen tai palvelun hyöty.

**Sisäinen asiakas.** Sisäisellä asiakkuudella tarkoitetaan, että yrityksen asiakkaisiin ei ole yhteydessä suoraan jokin toiminto, vaan se palvelee muita yksiköitä omilla resursseillaan ja asiakastuntemuksellaan (Löytänä & Korteso 2011, 124–125). Jokainen yrityksen työntekijä ja toiminto luovat yrityksen asiakkaille asiakaskokemusta.

Sisäisten asiakkaiden erityispiirteitä asiakaskokemuksessa on, että asiakkaat ovat vakituisia. Osapuolilla ei ole mahdollisuutta vaihtoehtoihin ratkaisuihin, koska asiakassuhde on usein vaikeasti hallittava ja hiukan epätasapainoinen. Työilmapiiriä voi huonontaa sisäisistä asiakkuuksista liikkuvat harhaluulot. Yrityksissä voi-

daan ajatella, että sisäisille asiakkaille ei tarvitse saada aikaan yhtä hyviä kokemuksia, tai että heidän asiat eivät ole niin kiireisiä, kuin varsinaisten asiakkaiden asiat. Vähäarvoisempana nähdään sisäisten asiakkaiden hoitaminen kuin varsinaisten asiakkaitten. Sisäisille asiakkaille tulisi lähtökohtaisesti tuottaa sellainen asiakaskokemus, että omassa tehtävässä voidaan toimia mahdollisimman hyvin sekä luoda merkityksellisiä kokemuksia varsinaisille asiakkaille.

**Kansalaisasiakas.** Kuluttaja-asiakkaan tavoin olemme kaikki myös kansalaisasiakkaita (Löytänä & Kortesus 2011, 126–127). Tällä tarkoitetaan, että käytössämme on suuri määrä palveluita kuten esimerkiksi kirjasto, poliisi ja verovirasto. Kansalaisasiakkaan omat odotukset asiakaskokemuksesta ovat, että heidän tarpeita ymmärretään ja kuunnellaan. Kohtelun on oltava tasavertaista ja kunnioittavaa sekä erilaisten elämäntilanteiden huomioiminen on tärkeää. Luotettavuus sekä ekologiset ja ympäristötekijöiden toiminta on huomioitava.

**Potilasasiakas.** Kuulumme kaikki myös potilasasiakkaisiin, koska meihin kohdistuu sairaanhoidon ja terveydenhuollon toimenpiteitä (Löytänä & Kortesus 2011, 127–128). Potilas-asiakaskokemuksia luodessa on huomioitava, että tyytyväisyys kokemukseen ei ole yhtä tärkeä kuin itse prosessi. Asiakastyytyväisyys on yleensä merkittävä tekijä, mutta huomio täytyy kiinnittää potilastyytyväisyydessä itse hoitoprosessiin. Kokemusprosessin on oltava potilaan lähtökohdista suunniteltu ja myös erilainen. Osa asiakkuutta ovat potilaan läheiset, sillä kokemusten luomisessa heidät tulee sisällyttää mukaan prosessiin. Kokemusten luomisessa tunneperäinen osuus on usein keskeistä fyysisen terveyden saavuttamiseksi.

### 3.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Yrityksen palveluihin tai tuotteisiin sitoutumista vahvistaa sellainen asiakaskokemus, joka on positiivinen (Asiakaskokemus on kasvava kilpailuetu, [Viitattu 14.5.2013]). Hyvien asiakaskokemusten luojiksi on yritysten pystyttävä muuttumaan, eikä pelkästään vain tarjota palveluita. Asiakaskokemusta täytyy ensin mitata ennen kuin sitä voidaan kehittää ja johtaa.

Asiakaskohtaamisia yrityksen on pystyttävä entistä paremmin ymmärtämään. Kun asiakaskokemusta aktiivisesti mitataan, pystytään sillä saamaan tietoa kehityskohdista, nykytilasta sekä poikkeustilanteista joissa reagointia vaaditaan. Tekstiviestillä tai verkossa voi esimerkiksi mitata asiakkaan kokemuksia. Mikäli yrityksellä ei ole asiakaskokemuksesta reaaliaikaista tietoa on vanhojen tuttujen toimintatapojen muuttaminen vaikeaa ja tällöin myös kilpailuedun rakentaminen vaikeutuu.

Ennen kuin asiakaskokemusta aletaan mittaamaan on tärkeää sitä ennen määritellä se, mitä halutaan oikein tarkalleen tietää ja missä asiakkuusprosessin vaiheessa kannattaa mittaus tehdä. Asiakkaalle yrityksen täytyy selkeästi pystyä viestimään, miten tarvittaessa saatuun palautteeseen reagoidaan. Mittaus voidaan tehdä esimerkiksi siinä tilanteessa, kun ensimmäistä kertaa myyjä ja asiakas kohtaavat. Näin alku vaiheessa on mahdollista vielä tehdä tarvittavat korjaukset, mutta mikäli palaute saadaan myyntitoiminnan jälkeen vasta, ei tätä asiakaskokemusta onnistuneeksi pystytä kääntämään enään.

Asiakaskokemusta mitataan kahdesta näkökulmasta, jotka ovat mittaukset liittyen asiakkaiden kokemuksiin, sekä mittaaminen asiakaskokemusten johtamisen vaikutuksista (Löytänä & Kortesus 2011, 187). Asiakaskokemuksen johtamisen mittauksissa näkyy myös asiakkaiden kokemusten mittaaminen, mutta johtamisen tuottoa ja vaikutuksia voidaan mitata muilla keinoilla.

Tutkimuksessa ja mittaamisessa on tärkeää keskittyä seikkoihin, jotka ovat merkityksellisiä ja ne asiat auttavat tekemään liiketoiminnan johtamisen tarpeista johtopäätöksiä (Löytänä & Kortesus 2011, 187–188). Tutkimuksia ei tehdä kehittämisen tai johtamisen pohjaksi vaan tavan ja tutkimisen vuoksi. Syynä tähän on, että suurinta osaa yrityksistä johdetaan muista kuin asiakkaiden lähtökohdista. Keinojen valikoima on valtava asiakkaiden kokemusten mittaamisessa ja tutkimisessa. Kei-not jaetaan passiivisiin ja aktiivisiin sen mukaan, saadaanko asiakkaan kokemuksesta tietoa tutkimalla tai kysymällä vai antaako asiakas palautteen itse. Seuraavassa alaluvussa kerrotaan asiakaskokemuksen mittaamisen keinoista passiivisesta ja aktiivisesta näkökulmasta.

### 3.4.1 Passiiviset asiakaskokemuksen näkökulmat

Asiakaskokemuksen mittaamisessa spontaanisti annettu palaute on asiakkaan omasta aloitteestaan antama palaute, jonka asiakas antaa haluamanaan ajankohdassa, haluamassaan paikassa ja haluamallaan tavalla (Löytänä & Kortesus 2011, 188–192). Spontaanin palautteen perusteella ei voi tehdä pitkän aikavälin johtopäätöksiä, sillä se on vain yksi palautteen osio. Suora palaute on kuitenkin hyvin arvokasta tietoa, sillä se antaa syvällisempään keskusteluun mahdollisuuden. Spontaanin palautteen ensimmäinen näkökulma on, että asiakkaita kannustetaan antamaan palautetta. Se on myös tehtävä mahdollisimman helpoksi asiakkaalle. Palautekanavia ovat esimerkiksi paperiset palautelomakkeet, palautesähköpostit sekä palautelomakkeet nettisivuilla.

Asiakkaiden ymmärtämiseen ja asiakaskokemuksen mittaamiseen sosiaalinen media on tuonut uuden ulottuvuuden (Löytänä & Kortesus 2011, 188–192). Sosiaalisessa mediassa on hyvä seurata keskusteluja ja kommentteja.

### 3.4.2 Aktiiviset asiakaskokemuksen näkökulmat

Yritykset haluavat olla asiakaskeskeisiä erilaisilla keinoilla, kuten asiakastyytyväisyystutkimuksilla (Löytänä & Kortesus 2011, 193–202). Asiakastyytyväisyystutkimus voi olla laajoja kertaluonteisia tai selvityksiä, joita tehdään asiakkaista vuosittain. Asiakastyytyväisyystutkimuksien keskeisimmät haasteet ovat kyselyiden pituus, kysymyksien asettaminen yrityksen näkökulmasta, emotionaalisten tekijöiden unohtaminen, tulokset analysoidaan liian pelkistetyksi, tulosten liian pitkä käsittely-aika ja väärin vastauksien antaminen tutkimuksiin. Näiden takia asiakastyytyväisyystutkimuksella ei ole usein tosiasiallista arvoa yrityksessä.

Jokainen tutkimus antaa asiakaskokemukseen vaikuttavan tekijän, lupauksen. Yleensä asiakas olettaa yrityksen kehittävän toimintaansa tutkimusten tulosten perusteella. Kehittymiseen liittyvän lupauksen täyttäminen on jäänyt tekemättä, jos yritys aina kysyy samoja aiheita tutkimuksissaan ja asiakkaat antavat niihin samoja vastauksia.

Asiakaskuunteluohjelma on asiakkaan toiveiden, tarpeiden ja odotusten huomiointa uusien tuotteiden kehittämisessä sekä liiketoiminnassa (Löytänä & Korteso 2011, 195). Asiakaskuunteluohjelmien tiedonkeruussa käytetään samoja keinoja kuin asiakaskokemuksen mittaamisessa. Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta asiakaskuunteluohjelmissa tulee huomioida seuraavat kolme asiaa eli kun uusia tuotteita kehitetään, pystytään siinä näkemään laajempia kokonaisuuksia. Toisena tärkeänä asiana tulee kiinnittää huomiota asiakkaiden tiedostamattomiin tarpeisiin, joita ei haastatteleamalla tai kysymällä saada selville. Kolmantena asiana on hyvä muistaa, että asiakkaiden sanominen ja tekeminen ovat kaksi erillistä asiaa, kun uusia ideoita aletaan testata.

*Mystery shopping* -tutkimuksessa tutkija kohtaamisen aikana havainnoi yrityksen toimintaa ennalta suunniteltujen asioiden osalta asioidessaan tavallisen asiakkaan tapaan jossain tietyssä liikkeessä (Löytänä & Korteso 2011, 197–199). Mystery shopping -tutkimukset asiakaskokemuksen mittaamisen näkökulmasta ovat väline, jolla taataan toimintatapojen ja prosessien toimivuus sekä toteutuminen arjessa. Näiden avulla löydetäänkin helposti kehityskohteet ja vahvuudet.

Asiakkaiden tunnekokemuksista mystery shopping -tutkimukset eivät anna paljon tietoa. Tavallisten asiakkaiden kokemuksia ei voi verrata tutkijoiden kokemuksiin, sillä tutkijat on perehdytetty yrityksen tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Suurimman hyödyn saa siitä, että tutkimukset antavat tietoa siitä, toimiiko liikkeet sovittujen toimintatapojen ja prosessien mukaisesti, koska tutkija pystyy toteutunutta tilannetta vertaamaan tavoitteisiin. Asiakaspalveluhenkilöstön kannustepalkkioiden edellytyksenä voidaan käyttää ammattimaisesti toteutetun tutkimuksen tuloksia, sillä ne ovat hyvin luotettavia. Tutkimuskohtauksia arvioivat ammattilaiset eikä tavalliset kuluttajat, joten tutkimuksia tehtäessä siihen kannattaa kiinnittää huomioita.

Olennaisempia tekijöitä ovat systemaattisuus ja jatkuvuus asiakkaiden kokemusten palautteen keräämisessä ja sen mittaamisessa (Löytänä & Korteso 2011, 199–201). Eri tekijöiden summana muodostuu asiakaskokemus, myös mittaukset rakennetaan osaksi liiketoiminnan prosesseja, että palautetta saataisiin mahdollisimman monesta lähteestä. Mittausten ja jatkuvien kyselyiden toteuttamisessa tärkeää on olennaisiin asioihin keskittyminen ja kiteyttäminen.

Tutkimuksen mukaan asiakkaat ovat halukkaita ja valmiita antamaan palautetta kohtaamisista yrityksen kanssa, mutta mitä laajemmaksi kysymysten määrä kasvaa, sitä harvempi jaksaa vastata. Kyselyt kannattaa valmistella kohdennetusti ja hyödyntää olemassa olevaa tietoa, että asiakas ei joudu vastaamaan kysymyksiin, joihin hän ajattelee yrityksellä olevan vastaus. Tällaista tietoa voi olla esimerkiksi kuinka pitkään henkilö on ollut asiakkaana yrityksessä tai mitä palveluita tai tuotteita hän on viimeksi ostanut. Kyselyiden tulosten analysoinnissa ja suunnittelussa on tärkeää eritellä kysymykset, jotka mittaavat yrityksen toimintojen ja prosessien toimivuutta, ja ne, jotka mittaavat asiakkaan tunteita ja mielikuvia. Asiakaskokemusten luomisesta jatkuvalla mittaamisella saatavat tulokset toimivat todellisina ja läpinäkyvinä kannuste- ja tavoitepalkkioiden perusteina. Yksi hyvä asiakaskokemuksen mittaamisen mittari on asiakkaan innokkuus suositella yritystä.

### **3.5 Asiakkaan odotukset ylittävä kokemus**

Nykyisin yritykset tuotteiden lisäksi kilpailevat usein palvelun laadulla, koska nykyisessä taloustilanteessa kilpailu markkinaosuuksista on tiukkaa (Newman & Cowling 1996). Palvelun laatua parantamalla tavoittelevat yritykset parempaa asiakastyytyväisyyttä, josta seuraa se, että uskollisempia asiakkaita saadaan. Myös finanssialaa koskettaa tämä ilmiö.

Vuonna 2010 on toteutettu opinnäytetyö, jonka tavoitteena oli kehittää ja mitata asiakastyytyväisyyttä Keski-Suomen Osuuspankin pankki- ja vakuutuspalveluiden neuvottelutilanteissa (Kalliomaa 2011,137). Yhtenä lähtökohtana tutkimuksessa oli selvittää mistä muodostuu asiakkaan kokema odotukset ylittävä kokemus. Asiakkaan kokemus, jossa hänen odotuksensa ylittyvät palvelun tasosta tai asiakas on jotain poikkeuksellisen hyvää saanut, ymmärrettiin tämä odotukset ylittävänä kokemuksena.

Tutkimuksessa luotiin odotukset ylittävän kokemuksen liikejohdollinen malli, joka perustuu palvelun laatuun ja lisäksi siinä toteutettiin asiakastyytyväisyyskysely, jolla mitattiin sen hetkistä toimeksiantajan palvelutilanteissa olevaa palvelun laatua. Mallin on tarkoitus tarkentaa odotukset ylittävän kokemuksen asemaa ja tausta.

toja osana hyvää palvelua. Kuudesta eri käsitteestä ja teoriasta perustuu odotukset ylittävän kokemuksen liikkeenjohdollinen malli.

Odotukset ylittävän kokemuksen pohjana nähdään seitsemän kriteeriä liittyen palveluun, jotka on hyväksi koettu. Mikäli palvelun taso ei ole hyvä, ei myöskään Vaukokemuksia voida tuottaa. Grönroos (2009) yhdistääkin pohdintoja useasta tutkimuslähteestä yhdistäessään nämä seitsemän kriteeriä jotka ovat:

1. Taidot ja ammattimaisuus
2. Käyttäytyminen ja asenteet
3. Joustavuus ja lähestyttävyyys
4. Luotettavuus
5. Palvelun normalisointi
6. Palvelumaisema
7. Uskottavuus ja maine

Joustavuus ja lähestyttävyyys, käyttäytyminen ja asenteet, palvelumaisema sekä palvelun normalisointi ja luotettavuus ovat ne neljä kriteeriä, jotka osaksi prosessia kuuluvat, ja tästä syystä ne lukeutuvatkin toiminnalliseen laadun ominaisuuksiin (Grönroos 2009, 121-122). Imagoon vahvasti liittyy uskottavuus ja maine. Taidot ja ammattimaisuus käsitetään kuuluvat teknisen laadun ulottuvuuteen. Useisiin teoreettisiin sekä empiirisiin tutkimuksiin ja kokemuksiin pohjautuu nämä seitsemän tekijää. On kuitenkin muistettava se, että painoarvo ja näiden kriteerien merkitys vaihtelee riippuen alasta ja asiakkaasta. Kun nämä seitsemän asiaa on yrityksellä kunnossa, tuottaa se hyvää palvelua, jonka aikana odotukset ylittävä kokemus voi muodostua.

**Totuuden hetket.** Asiakas kun käy ensimmäistä kertaa yrityksessä, voi se jättää pysyvästi joko hyvän tai huonon vaikutelman. (Grönroos 2009, 111; Zeithaml & Bitner 2003, 99–101). Jokaisella hetkellä kun asiakasta palvellaan on sillä oma merkityksensä sille, miten asiakas yrityksen kokee ja näkee

Esimerkkejä totuuden hetkistä, kun asiakas asioi pankissa

- Konttorilla käyntiä varten asiakas soittaa varatakseen sinne ajan
- Asiakkaan saapuminen konttorille



- Asiakas odottaa omaa vuoroaan
- Toimihenkilö kutsuu luokseen asiakkaan
- Asiakkaan rahoitustarpeet käydään toimihenkilön kanssa lävitse
- Toimihenkilön avustuksella asiakas samalla maksaa vuokransa
- Sijoitusasioissa asiakas pyytää apua
- Yhteisestä ajasta toimihenkilö kiittää ja toivottaa asiakkaan lämpimästi tervetulleeksi uudelleen

Teorioista johdettiin lisäksi neljä kriteeriä, joiden totuuden hetkellä pitää täytyä, jotta odotukset ylittävä kokemus toteutuu. Kriteerinä on että ammatillisesti toimihenkilö onnistuu, asiakas kokee jotakin poikkeuksellisen hyvää, tarvekartoitus tehdään asiakkaalle ja asiakkaan odotukset saadaan ylitettyä. Ammatillisella toimihenkilön onnistumisella tarkoitetaan, että toimihenkilön täytyy asiansa osata ja täytyy onnistua löytämään asiakkaalle ne asiat, jotka hänelle ovat tärkeitä, jotta odotukset ylittävä kokemus voi asiakkaalle muodostua. Tarvekartoitus on toinen kriteeri, joka auttaa toteuttamaan odotukset ylittävän kokemuksen.

Toimihenkilön onnistumista ja ammattitaitoa tukee *tarvekartoitus*. Sen avulla paljastetaan asiakkaan tulevat ja nykyiset tarpeet (Rubanovitsch & Aalto 2007, 77–79). Se onkin tärkein vaihe myyntiprosessissa. Tarkoituksena tarvekartoituksessa on asiakkaan kokonaisvaltainen tilanne selvittää. Toimihenkilöllä on paljon paremmat valmiudet asiakkaalle tarjota oikeanlaisia tuotteita ja palveluita kun asiakas on kartoitettu laajasti. Tarkoituksena ei tarvekartoituksessa ole myydä suoraan mitään, vaan kartoituksen avulla toimihenkilö pyrkii löytämään asiakkaan tarpeet ja tarjoaa myöhemmin niihin sopivia palveluita ja tuotteita. Tarvekartoituksen avulla asiakkaan tulevaisuuden näkymät ja asiakkaan tarpeet sekä palveluun tai tuotteisiin liittyvät odotukset.

Liikkeenjohdollisen mallin kolmantena kriteerinä on, että jotain poikkeuksellisen hyvää asiakas kokee (Buttle 2004, 237; Kuusela & Rintamäki 2002, 19–20). Kokemus on kuitenkin asiakaskohtainen ja toiselle asiakkaalle se voi merkitä hymyä toimihenkilöltä tai keskustelutapaa, kun toiselle taas se voi olla tuotteen kautta saatu konkreettinen taloudellinen hyöty.

Odotukset ylittävän kokemuksen toteutumiselle kriteerinä viimeisenä on liikkeenjohdollisen mallin mukaan asiakkaan odotusten ylittäminen yllättävällä tavalla. Odotukset ylittävä kokemus ymmärretään niin, että se on jokin tapahtuma, jossa on saatu asiakkaalle jotain poikkeuksellisen hyvää tuotettua, eli asiakkaan saapuessa neuvotteluun, hän on kokenut jotain sellaista mitä ei olisi alunperin odottanut. Sen vuoksi on ymmärrettävä myös miten asiakkaat voidaan ylittää ja miten muodostuvat heidän odotustasot.

Yrityksen palveluihin tai tuotteisiin sitoutumista vahvistaa sellainen asiakaskokemus joka on positiivinen. Hyvien asiakaskokemusten luoja on yritysten pystyttävä muuttumaan, eikä pelkästään vain tarjota palveluita. Asiakaskokemusta täytyy ensin mitata ennen kuin sitä voidaan kehittää ja johtaa.

Asiakaskohtaamisia yrityksen on pystyttävä entistä paremmin ymmärtämään. Kun asiakaskokemusta aktiivisesti mitataan, pystytään sillä saamaan tietoa kehityskohdista, nykytilasta sekä poikkeustilanteista joissa reagointia vaaditaan. Tekstiviestillä tai verkossa voi esimerkiksi mitata asiakkaan kokemuksia. Mikäli yrityksellä ei ole asiakaskokemuksesta realiaikaista tietoa on vanhojen tuttujen toimintatapojen muuttaminen vaikeaa ja tällöin myös kilpailuedun rakentaminen vaikeutuu.

Ennen kuin asiakaskokemusta aletaan mittaamaan on tärkeää sitä ennen määritellä se, mitä halutaan oikein tarkalleen tietää ja ja missä asiakkuusprosessin vaiheessa kannattaa mittaus tehdä. Asiakkaalle yrityksen täytyy selkeästi pystyä viestimään, miten tarvittaessa saatuun palautteeseen reagoidaan. Mittaus voidaan tehdä esimerkiksi siinä tilanteessa, kun ensimmäistä kertaa myyjä ja asiakas kohtaavat. Näin alku vaiheessa on mahdollista vielä tehdä tarvittavat korjaukset, mutta mikäli palaute saadaan myyntitoiminnan jälkeen vasta, ei tätä asiakaskokemusta onnistuneeksi pystytä kääntämään enään.

### **3.6 Asiakaskokemus sosiaalisessa mediassa**

Sosiaalinen media kuten esimerkiksi Facebook ja blogit on asiakaskokemuksen johtamisesta tehnyt paljon vaikeampaa (Löytänä & Korteso 2011, 137–138). Asiakkaat kun kertovat huonosta palveluista toisille, tekee se kokemuksien johtami-

sesta vaikeaa. Aikaisemmin on täytynyt parantaa erikseen palvelua ja tiedottaa siitä vielä, että palvelu on nyt parantunut. Nykypäivänä tiedonvälityksen hoitaa sosiaalinen media yrityksen puolesta.

Löytänä & Kortesus (2011, 139) suosittelevat yrityksiä mukaan sosiaaliseen mediaan, ei vain keskustelunaiheena olemaan vaan myös tuottamaan siellä sisältöä. Esimerkiksi viestiminen Facebookissa on tehokasta ja halpaa, lisäksi asiakkailta saa niiden avulla palautetta. Kanavat mitä käytetään, kannattaa yrityksessä miettiä tarkasti. Tärkeää on huolehtia tietenkin siitä, että sosiaalisessa mediassa oleva profiili noudattaa firman brändiä ja asiakaskokemusten tavoitteita. Itseilmaisuus ja yksilöllisyys ovat nykyään tärkeitä arvoja monelle meistä, ja näitä trendejä tukee sosiaalinen media vahvasti. Kyseinen ilmiö vaikuttaakin asiakkaan ja yrityksen suhteisiin kahdella tavalla.

Ensinnäkin asiakasta kiinnostaa vain ne asiat, jotka ovat merkityksellisiä hänelle (Löytänä & Kortesus 2011, 140). Siksi joissain tilanteissa jopa tärkeämpää voi olla pääseminen uutiseksi sosiaalisessa mediassa kuin se, että maksetaan mainospaikkasta. Toisekseen hyvistä ja huonoista palvelukokemuksista asiakkaat aikaisempaa herkemmin kertovat niistä ystävilleen.

Sosiaalisessa mediassa asiakaskokemus muodostuu kahdella tavalla joko välillisesti tai suoraan (Löytänä & Kortesus 2011, 144–145).

*Suoralla kokemuksella* tarkoitetaan välitöntä asiakkaan kontaktia yritykseen, esimerkiksi keskustelua twitterin kautta. Yrityksen on helpompi vaikuttaa tähän viestintään sillä se on toisena osapuolena keskustelussa.

*Välillinen kokemus* on yleensä yrityksen toisen asiakkaan luoma, esimerkiksi asiakas pystyy lukemaan keskustelupalstalta kurjasta palvelukokemuksesta. Välillisissä kokemuksissa on väkisinkin jokin negatiivinen sanoma silloin tällöin, mutta mikäli asiakaskokemusta on hyvin johdettu, välillisistä kokemuksista valtaosa on myönteisiä. Ihmisellä voi olla vahva mielipide jostain yrityksestä, vaikka siellä ei olisi koskaan asioitukaan. Muiden mielipiteet ja kertomukset ovat niin paljon vaikuttaneet, että muodostunut mielipide on tuotettu välillisellä kokemuksella. Välillisiin sosiaalisen median kokemuksiin vaikuttamaan pystyy vain asiakaskokemusta kehittämällä kaikissa kanavissa.

Sosiaalisessa mediassa yrityksen tulee näkyä kahdella tapaa: omaa sisältöä tuottamalla sekä toisten sisältöä kommentoimalla (Löytänä & Kortesus 2011, 147–150).

Sosiaalisessa mediassa kivijalka *oman sisällön tuottaminen* on yrityksen oma blogi. Muut sosiaalisen median sovellukset ja foorumit asettavat rajoitteita muun muassa pituuden ja ulkoasun suhteen, mutta blogi pystyy olemaan juuri sellainen, minkälaisen yritys siitä haluaa. Tämän takia blogin voi tehdä sellaiseksi, että asiakaskokemusta se tukee mahdollisimman hyvällä tavalla. Sosiaalisessa mediaan tulee kuitenkin tuottaa sellaista asiaa, joka asiakkaita kiinnostaa. Sisällön tulisi asiakkaalle antaa lisäarvoa, sillä kokemus syntyy lisäarvosta. Hyvä sisältö parhaimmillaan saa asiakkaan tuntemaan iloa, oppimisen riemua tai oivalluksia. Sosiaalisen median sisällön tuottamista ei pidä loppujen lopuksi ajatella markkinointina tai mainontana. Laadukasta sisältöä kun tuottaa tiedotteina, vinkkeinä, oivaltavina toteutuksina ja asiakaspalveluna se sinällään on jo sisältömarkkinointia, joka saa aikaan asiakaskokemuksia.

**Kommentoiminen olemassa olevaan sisältöön.** Seuraamaan ei pysty kaikkea mahdollista. Löytänä ja Kortesus (2011, 150) suosittelevat sosiaalisen median seurantaohjelman hankkimista, jolla tiedon saa, kun verkkokeskusteluissa mainitaan tietyt hakusanat. Tällaisia ohjelmia esimerkiksi ovat *Social Mention* ja *Google Alerts*. Kun jakaa tai toisten sisältöjä kommentoi, se täytyy rakentavasti tehdä. Lyhyet kommentit kuten ”hyvä kommentti”, ei lisäarvoa anna. Parempi on tarkasti kertoa mistä piti, lisäksi kysymyksiä tai kehitysehdotuksia voi esittää. Liian pitkiä kommentteja on myös syytä varoa. Kommentti on 1–3 kappaleen mittainen puheenvuoro, joka tuottaa lisäarvoa.

### 3.7 Asiakkuuskokemuksista kilpailuetua

Storbacka, Korkman, Mattinen ja Westerlund (2001, 29) toteavat RED kirjassaan, että toimittajan kyky luoda kokemuksia, joita kuluttaja pitää omasta mielipiteistään arvokkaina, niistä kilpailuedun rakentamisen kolmas taso rakentuu. Siten oleellista ei ole vain lupauksen antaminen asiakkaalle ja niihin koostuvien tarjooman osien toteuttaminen teknisesti, vaan myös yrityksen kyky luoda tiedollisia ja tunneperäi-

siä kokemuksia, joita asiakas pitää arvokkaampina verrattaessa kilpailijoiden vastaavaan tarjoomaan.

Aineettomiin tekijöihin yhä enemmän sisältyy arvon tuottaminen ja samalla suunnittelun merkitys kasvaa asiakkuuskokemuksessa (Storbacka ym. 2001, 29–30). Tätä prosessia kutsutaan nimellä *Relationship Experience Design* eli RED. Tarjooman aineelliset osuudet eivät riitä asiakkaalle. Merkityksellisten kokemusten kautta asiakas hakee aineettomista tekijöistä syntyvää arvoa. Kilpailuedun ja erilaistamisen saavuttamiseen RED-prosessi antaa markkinoijille todellisen mahdollisuuden. Asiakkuuden kokemuksista koostuu yrityksen tarjooman aineeton sisältö, markkinoijat voivat lisätä kokemusten oikealla suunnittelulla yrityksen arvoa.

Asiakkaat ovat entistä uskollisempia brändeille, jotka tarjoavat koko ajan uusia mahdollisuuksia, joten asiakkaista tulee näin ollen entistä aktiivisempia (Storbacka ym. 2001, 22–23). Brändien on oltava itse aktiivisia. Brändit eivät ole tiettyyn yritykseen tai tuotteeseen kytkettynä, vaan ne ovat arvokkaita itsenäisinä. Toimittajien kyky tukea asiakkaiden kokemuksia muodostaa kilpailun. Jatkossa yrityksen osaaminen pohjautuu sen luovuuteen ja mahdollisuuksiin löytää merkityksiä liiketoiminnalle, jotka tukevat asiakkaan tunteiden, tiedon ja toiminnan tarpeita. Tästä johtuu se, että yksinään tieto ei riitä keinoksi ja lähtökohdaksi yrityksen positioimiseksi markkinoilla.

Yritys voi tavoitella kilpailuetua asiakkuuslähtöisessä liiketoiminnassa kolmella eri tasolla (Storbacka ym. 2001, 23). Nämä tasot ovat: tyytymättömyystekijöiden poistaminen, asiakkuuskonseptien suunnittelu ja asiakkuuskokemusten suunnittelu.

**1. Tyytymättömyystekijöiden poistaminen.** Nykyään asiakkuuksia johdetaan useimmiten monikanavaisessa ympäristössä (Storbacka ym. 2001, 23–24). Tällöin asiakkaalla on mahdollisuus olla yhteydessä toimintaorganisaatioon useiden kanavien kautta, kuten luentojen, internetin, aikakauslehti ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen välityksellä.

Organisaatioyksiköiden alaisuuteen kuuluu erilaiset kanavat. Tämän vuoksi ajoituksen, sisällön ja tarjooman kokonaisuus vaatii todella paljon yhteensovittamista. Kilpailuetu rakentuu asiakkuuksien johtamisen avulla, ja se voi alkaa siitä, että yritys yrittää poistaa tyytymättömyystekijöitä, jotka aiheutuvat huonosti hoidetuista eri

kanavien kokonaisuuksista. Tavoitteena asiakkaalle on tarjota mahdollisuus yhteydenpitoon erilaisten kanavien avulla. Yritys yrittää luoda tilanteen, jossa asiakkaalle muodostuu aina samanlainen tunne ja häntä puhutellaan aina samalla äänellä riippumatta siitä, minkä kanavan kautta hän on yhteydessä.

**2. Asiakkuuskonseptien suunnittelu.** Seuraavana kilpailuedun rakentamisessa on prossien luominen, joiden avulla erityinen tarjoama toimitetaan asiakkaalle (Storbacka ym. 2001, 26). Asiakkuuskonseptit tulee rakentaa asiakkaan prosessien mahdollisimman hyvään tuntemukseen. Kehitystyön lähtökohdaksi on asetettava myös osittain ja selkeän kuvan rakentaminen asiakkaan elämästä, jotta huomattaisiin, miten mahdollisesti asiakkaan prosessit kehittyvät uuden teknologian myötä tai asiakkaan mieltymyksissä sekä arvoissa tapahtumien muutosten tuloksena. Asiakaskonseptien määrittely sisältää seuraavat kolme vaihdetta.

**Asiakastyypien määrittely ja asiakkaiden ryhmittely.** Yritys ei kykene selviytymään soveltamalla yhtä ja samaa asiakkuusprosessia kaikkiin asiakkuuksiinsa (Storbacka ym. 2001, 26–27). Asiakkuuskonsepteja täytyy erilaistaa yrityksessä voidakseen tukea asiakkaiden arvontuotantoa paremmin. Asiakkuuden arvon määrittelemällä, asiakkaat voidaan jakaa eri ryhmiin. Näiden kokonaiskäsityksien pohjalta jaetaan asiakaskanta asiakasportfolioihin. Portfolioihin jaetut asiakkaat voidaan jakaa vielä eri tyypeihin heidän arvontuotantoprosesseissaan selviävien erojen perusteella. Hyvän asiakastietämyksen edellytys on, että asiakastyypien määrittelyssä luodaan mahdollisimman selkeä käsitys asiakkaiden arvontuotantoprosesseista, sekä niiden eroista.

Arvontuotannolla tarkoitetaan, että se on yrityksen ja asiakkaan yhteinen päämäärä (Arvontuotanto ja arvontuotantoprosessi, [Viitattu 10.4.2013]). Yrityksen on tärkeää asiakkaan arvontuotantoprosessin ymmärtäminen. Kilpailuedun perustana toimii arvontuotanto. Asiakkaan kokemaa arvoa muodostuu hänen kokemastaan laadusta sekä joistakin uhrauksista, mitä on tuotteen tai palvelun eteen joutunut tekemään.

**Asiakkaan prosessin ymmärtämiseen perustuva ennakoivuus.** Kilpailukykyisiä ovat vain ne, jotka pystyvät pitkällä aikavälillä tarjoamaan asiakkaille arvontuottamiseen jatkuvasti uusia mahdollisuuksia (Storbacka ym. 2001, 27–28). Enna-

koivuudeksi voidaan nimittää valmiutta tarjota asiakkaille uusia mahdollisuuksia kun he eivät välttämättä etsi niitä. Kannattavaa toimintaa saadaan jatkuvalla ennakoiavuudella, joka vaatii kykyä muuntaa mahdollisuuden tarjoamaksi, liiketoiminnallista ajattelua ja järjestelmällisiä prosesseja mahdollisuuksien havaitsemiseksi.

**Ainutlaatuisen asiakkuusprosessien ja tarjoaman luominen.** Asiakkuus on yleensä määritelty tarkoittavan asiakkaan ja yrityksen välistä prosessia, joka muodostuu asiakaskohtaamisista (Vahvaselkä 2004, 94). Aluksi brändillä oli tehtävä tuotteiden differointi toisistaan, eli kilpailevista tuotteista erottuminen niihin liittyvien brändien avulla (Storbacka ym. 2001, 28–29). Kiristyvässä kilpailussa on selvää, että kilpailijoihin verrattuna on entistä vaikeampaa saavuttaa ainutlaatuisuus. Ainutlaatuisia prosesseja laatimalla voidaan yltää kokemusten mukaan ainutlaatuisuuteen. Kun tarjoomaa tarkastellaan prosessina, johon asiakas sekä toimittaja osallistuvat, se auttaa tunnistamaan monet mahdollisuudet, joita ainutlaatuisuuden luomiseksi asiakkuusprosessi tarjoaa. Asiakkuuskonseptien suunnittelussa tärkeäksi tekijäksi nousee asiakkuuteen liittyvien prosessien suunnittelu, joita ovat: asiakkuuden ajoituksen, kohtaamisten sekä sisällön suunnittelu. Edellä mainitut kohtaamiset voidaan toteuttaa johdonmukaisella tavalla tukijärjestelmän avulla.

**3. Asiakkuuskokemusten suunnittelu.** Asiakkuuskokemusten suunnittelun lähtökohtana on ajatus, että asiakas on tekijä, joka pyrkimys on tuottaa itselleen arvoa (Storbacka ym. 2001, 45). Asiakas etsii merkityksiä, jotka ovat tarkoituksenmukaisia, sekä tämän prosessin, että hänen sille asettamiensa päämäärien kanalta. Markkinoijien tehtävänä on suunnitella asiakkuuden kokemuksia, jotka mahdollistavat merkitysten luomisen asiakkaille.

### 3.8 Asiakkuuden kokemukselliset ympäristöt

Kohtaamisten yhteydessä muodostuvat asiakkaan kokemukset asiakkuudesta. Ympäristössä tapahtuvat kaikki kohtaamiset ja asiakkaalle tämä ympäristö luo mahdollisuudet merkityksen luomisprosessille (Storbacka ym. 2001, 241–242). Asiakkaalle ympäristöt antavat mahdollisuuden ajatella, toimia ja kokea sen sijaan, että hän ottaisi viestit vastaan vain passiivisesti. Ympäristö on asiayhteys, jossa

asiakas ja yritys ovat vuorovaikutuksessa. Nämä paikat kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa ja muovaavat osaltaan kokemusten näkökulmia ja merkitysten aineksia.

Monta erilaista ympäristöä vaatii kokemuksellinen asiakkuus. Vahvuudet ovat jokaisessa ympäristössä ja niitä kaikkia analysoimalla luomme ympäristöpaletin, joka viehättää kaikkia tuntemisen, tekemisen ja ajattelun prosesseja. Vaihtoehtoja on rajattomasti, jos katsomme sekä palvelu-, viestintä-, että käyttökohtaamisten vaihtoehtoisia ympäristöjä.

Vain kauppatilanteista asiakkuudet eivät muodostu: Arvoa asiakas tuottaa myös ennen kauppaa sekä sen valmistelun yhteydessä ja käyttäessään tuotetta (Storbacka ym. 2001, 259–263). Vahvoja asiakkuuksia luodessa, pitäisi markkinoijien ymmärtää, että erilaisten ympäristöjen vaihtelua tarvitaan näiden prosessien tueksi. Liikkeyritykset, jotka on rakennettu virtuaaliympäristöihin, on heillä haasteena luoda moniympäristö, jota asiakkuuksien tulokselliseen ja tehokkaaseen johtamiseen tarvitaan. Toisaalta haasteena on perinteisempien yritysten soveltaa vaihtoehtoja, joita tekniikka antaa ja yhdistää ne uudeksi ympäristöksi liiketoimintaansa asiakkaiden arvontuotannon vahvistamiseksi.

Ympäristö sinänsä on toissijainen asiakkuudessa, ja se tulisi suunnitella tarkasti yrityksen merkitystä edistämään. Jotta eri ympäristössä yhdistetyksi asiakaskokemus saataisiin, markkinoijien täytyisi siirtää painopiste ympäristöistä itse asiakkuuksiin.

### **3.9 Asiakaskokemuksen johtaminen**

Tehokkain keino nousta edelläkävijäksi ja markkinajohtajaksi on asiakaskokemuksen johtaminen (Löytänä & Korteso 2011, 161–165). Saman alan yrityksissä on usein toimintamallit melkein samanlaiset, ja tätä osaa asiakas juuri odottaa. Asiakaskokemuksen johtamisessa yritys käy jatkuvasti läpi palautetta, vertailee oppimaansa, kerää tietoa ja asiakkaan kanssa keskustellaan aidosti. Edelläkävijäyritykseksi voi näillä edellä mainituilla keinoilla alkaa, jolloin itsestäänselvyyksien läpi nähdään ja ne ohitetaan tärkeillä uutuuksilla. Asiakkaiden odotuksia ei tule jättää



huomioitta, sillä se voi pilata hyvän liiketoiminnan. Alan perustoimintamalli ja tuttu itsestäänselvyys voikin muuttua huonoksi asiakaskokemukseksi.

Suomalaisissa yrityksissä suurimassa osassa edelleen menetellään kuin asiakkaat olisivat vain yritystä varten (Löytänä & Kortesus 2011, 155–156). Konkreettisina tekoina ei näy asiakaskeskeisyys, mutta se esiintyy kuitenkin visioissa. Myymisestä on edetty palvelemaan ostavia asiakkaita. Yrityksiä kilpailijoista eivät brändit riitä erottamaan. Maailmalta vakuuttavasti tulevat menestystarinat kertovat tavoitettavissa olevista mahdollisuuksista, jotka ovat rajattomat. Seuraavana muutama esimerkki vastaväitteistä mitä johto voi esittää:

**Ajatukseen ei uskota** (Löytänä & Kortesus 2011, 157–158). Tällä ei ole asian kanssa mitään tekemistä. Kyseessä on bisnesstrategia, jolla tuottoja ja liikevaihtoa kasvatetaan.

**Kokemusten luominen on sekalaista puhetta.** Joka tapauksessa ihmiset muodostavat yrityksestä kokemuksensa, sillä heillä on tunteita. Yrityksellä on mahdollisuus valita annetaanko kokemusten hallitsemattomasti kehittyä vai luodaanko kokemukset itse asettamien tavoitteiden mukaan.

**Asia ei kuulu johdolle, nämä asiat hoitaa asiakaspalvelu.** Todellisuudessa tämä on johdon asia, sillä strategia kuuluu johdolle. Asioiden tärkeyden ohjaa johto koko organisaatiolle, joten asia kuuluu jokaiselle organisaatiossa työskentelevälle.

**Asiakaskokemuksen johtamista ei voida ulkoistaa.** Sama asia olisi, kun johtoryhmä ulkoistettaisiin. Asiakaskokemuksen johtaminen sen sijaan voidaan keskittää ja siihen pystytään hakemaan yrityksen oman ammattitaidon ulkopuolelta apua.

Muutosjohtamista ilmenee suurilta osin asiakaskokemuksen johtamisessa (Löytänä & Kortesus 2011, 184–185). Muutosjohtamisen erilaiset tavat on tiivistetty neljään eri luokkaan.

**1. Kertominen muutoksesta.** Johtajan tehtävänä on kertoa tehdyt päätökset tiimin jäsenille kuinka jatkossa tulee toimia.

**2. Muutoksen myyminen.** Tehdyt päätökset johtaja myy keinoina tiimin jäsenille, jolla he voivat tavoitteensa saavuttaa. Myymisessä käytetään usein tukena ulkopuolista vakuuttajaa, kuten tutkimustietoa tai asiantuntijoita.

**3. Osallistuminen muutokseen.** Tiimin jäsenille johtaja kertoo tavoitteen ja mitä täytyy saada aikaan. Vastuu muutoksen suunnittelusta annetaan tiimille, jolloin johtaja jää odottamaan esityksiä muutoksesta.

**4. Sitouttaminen muutokseen.** Tavoitetilan ja nykytilan välisellä erolla johtaja lisää ymmärrystä muutoksen tarpeellisuudesta tiimilleen. Johtaja antaa vain ehdotuksia muutokselle, mutta jättää tiimin jäsenille vastuun muutoksen toteuttamisesta.

Tutkimuksen mukaan ensimmäiset kaksi tapaa eli kertominen ja myyminen, ovat muutosjohtamisessa kaikista useimmiten käytettyjä tapoja (Löytänä & Kortesus 2011, 184–185). Muutokseen sitouttamisella on saatu kuitenkin kaikkein suurimmat tulokset. Toiminnoilla asiakaskokemuksen johtamisessa on parhain käsitys siitä, miten kaikissa niissä tilanteissa ja paikoissa, joissa asiakkaat ja yritykset kohtaavat luodaan parhaiten odotukset ylittäviä kokemuksia. Ne jotka vastaavat kokonaisuudesta, täytyisi keskittyä tunnistamaan nykytilan ja tavoitetilan välisiä eroja.

### 3.9.1 Portaikko johtamiseen

Yrityksen strategiaan kuuluu asiakaskokemuksen johtaminen, joten jokaisessa organisaatiossa se on myös erilaista. Valmista mallia ei ole olemassa, jolla yritys saa aikaan asiakkailleen odotuksia ylittäviä kokemuksia ja muuttuisi näin ollen asiakaskeskeiseksi (Löytänä & Kortesus 2011, 165–166). Asiakaskokemuksen johtaminen ei ole yksittäinen hanke, vaan se tarvitsee jatkuvaa ylläpitoa, johtamista, mittaamista, organisointia, innovointia ja kehittämistä. Tähän tulee jokaisen yrityksen löytää keinonsa. Asiakaskokemuksen johtamisessa on kuusi osa-aluetta, joita olisi hyvä ottaa huomioon.

**1. Tavoitteen määrittely.** Samalla tavalla kun tavoitteet asetetaan yrityksen muulle toiminnalle, tulisi ne asettaa myös asiakaskokemukselle (Löytänä & Kortesus 2011, 166–168). Koko yritys luo asiakaskokemuksen, joten yrityksen strategiassa

määritellään tavoiteltava asiakaskokemus. Se millaisia kokemuksia yritys asiakkailleen pyrkii luomaan, kertoo asiakaskokemustavoite. Yritys voi sitä parhaimmillaan hyödyntää laajasti brändin sanomana, mutta etenkin se on yrityksen sisäinen tavoite. Tavoitteita kun määritellään, tulisi siinä keskittyä ydinkokemukseen, koska konkreettisesti tavoitteen tulee tiivistää yrityksen arvo asiakkaalle.

**2. Kehittäminen.** Tavoitteen määrittelemisen jälkeen kehittämään lähdetään toimintatapoja, joilla tavoitteen toteuttaminen varmistetaan (Löytänä & Kortesus 2011, 169–170). Kokemuksen asiakas muodostaa kaikista yrityksen kanssa tapahtuneista kohtaamisista, joten tavoite täytyy konkreettisesti viedä jokaiseen kosketuspisteeseen. Kokonaisvaltainen asiakaskokemusstrategia pystytään kehittämään, kun joka ikinen kosketuspiste mennään läpi. Millä keinoin ja millaisia kokemuksia asiakkailleen yritys tavoittelee tuottavansa, määritellään siinä. Kosketuspisteillä tarkoitetaan kaikkia tilanteita ja paikkoja, joissa asiakkaat ja yritykset kohtaavat (Löytänä & Kortesus 2011, 74).

**3. Organisointi.** Ihmiset ovat aina asiakaskokemusten luojina (Löytänä & Kortesus 2011, 170–175). Tärkein voimavara yrityksessä onkin henkilöstö. Asiakaskokemuksen johtamisessa kun edetään, täytyy seuraavaksi henkilöstö opettaa luomaan kokemuksia, jotka ovat tavoitteiden mukaisia. Henkilöstön organisoinnissa keskeisimpiä aiheita ovat kouluttaminen, rekrytointi, johdon osallistuminen, korvaukset, mittaaminen sekä kannustepalkkiot.

Yksi tärkeimpiä yksittäinen osa-alue asiakaskokemuksen johtamisessa on rekrytointi (Löytänä & Kortesus 2011, 170–171). Rekrytoidaanko oikeanlaista asennetta vai oikeanlaista osaamista. Asennetta on vaikea muuttaa, mutta osaamista aina pystytään lisäämään. Tämän takia rekrytoinnissa tärkeämpää on keskittyä enemmän siihen, millainen työnhakijan asenne on asiakkaita kohtaan ja kuinka asennoidutaan asiakkaiden kanssa toimimiseen.

Arkipäivää kaikissa yrityksissä on kouluttaminen (Löytänä & Kortesus 2011, 172–173). Yrityksissä myös asiakaspalvelutaidoissa koulutetaan henkilöstöä. Pääosin koulutuksissa keskitytään mekaanisiin taitoihin, kohtaamiset puretaan eri vaiheisiin ja aletaan miettiä, mitä tehdään missäkin vaiheessa. Asiakaskokemuksen johtamisen perspektiivistä tärkeää on myös keskittyä henkilöstön kykyihin ongelmien rat-

kaisussa ja taitoon aidosti välittää asiakkaista. Kun tulee haastava tilanne eteen asiakkaan kanssa, johon mallia ei ole ennalta määriteltä, menee ajatukset sekaisin useammalla asiakaspalveluhenkilöllä ja aletaan toimia niin, että tavoitteet unohtuvat.

Tärkeä osa organisointia on mittaaminen (Löytänä & Kortesus 2011, 174). Henkilöstön osalta asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta tärkeä kysymys on, mitataanko laatua vai tuottavuutta eli määrää. Myyntiä mitataan useissa suomalaisissa yrityksissä henkilötasolla euroissa, eli siis määrässä. Harvat yritykset mittaavat myynnin laatua toiminnassa. Myyntiluvut voivat olla huippumyyjällä kunnossa, mutta asiakkaat muuttuvat nopeaan tahtiin. Hän voi myös myydä ratkaisuja asiakkaalle, joiden arvoa asiakas ei tiedä tai ymmärrä. Positiivisia tuloksia tällä ei synny pitkällä aikavälillä. Kestävän kehityksen edellytyksenä on, että henkilöstön muodostamia asiakaskokemuksia on mitattava johtamisen näkökulmasta.

Mittaamisen jälkeen seuraava luonnollinen vaihe on palkitseminen (Löytänä & Kortesus 2011, 175). Kun luodaan tavoitteen mukaisia asiakaskokemuksia, niistä myös palkitaan. Tavarapalkinnot toimivat joskus paremmin, kuin raha. Kokemukset toimivat yleensä tavarapalkintoja paremmin. Kokemuksilla kannattaisikin henkilöstö palkita. Asiakaskokemuksen johtamisen onnistumisen ratkaisee johdon osallistuminen, mikäli ylin johto ei aidosti sitoudu ja osallistu, se ei myöskään onnistu.

**4. Toteuttaminen.** Toteuttamista, valintoja ja käytännön toimenpiteitä on asiakaskokemuksen johtaminen suurimmilta osilta (Löytänä & Kortesus 2011, 175–177). Toimintatapojen uudistamista, systemaattista kehittämistä, poistamista ja prosessien kohdalleen laittamista tarvitaan. Yrityksessä valintoja tehdään kahdella tasolla. Jokainen työntekijä tekee päivittäisiä valintoja ja yrityksen johto tekee strategisia valintoja.

Päivittäiset valinnat aiheuttavat sen, millaisia kokemuksia yritys saa aikaan (Löytänä & Kortesus 2011, 176). Mikäli asiakkaan todellista tarvetta ei kuulla, kokemus joka asiakkaalle muodostuu, ei vastaa odotusta. Se millaisia kokemuksia yritys luo työntekijöiden päivittäisillä valinnoilla, on sillä suuri merkitys siihen.

Yrityksen strategiassa tehdään strategiset valinnat (Löytänä & Kortesus 2011, 176–177). Työntekijöiden yksittäisissä kohtaamisissa päivittäisten valintojen teke-

misen lisäksi, strategiassaan yritys tekee ison määrän valintoja tottumuksissa, joilla luodaan omille asiakkaille kokemuksia.

**5. Mittaaminen.** Tärkeää asiakaskokemuksen johtamisessa on mitata vastaavatko asiakkaiden muodostamat kokemukset, kuinka hyvin yrityksen tavoitteita (Löytänä & Kortesus 2011, 177–178). Asiakkaiden kokemukset vaikuttavat heidän uskollisuuteen, tämä taas kertoo tuloksista, jotka ovat konkreettisesti tavoitettu. Johtamisen onnistuminen on tärkeää mitata sen lisäksi, kun asiakaskokemuksia mitataan.

**6. Uudelleenmäärittely.** Asiakaskokemuksen johtaminen on yhtä jaksoista ja sen viimeinen osa-alue on uuden innovointi ja uudelleenmäärittely (Löytänä & Kortesus 2011, 178–179). Syitä jotka pakottavat näihin on muun muassa uusien kilpailijoiden markkinoille tulo, jakelukanavien muutokset sekä asiakkaiden ostokäyttäytymisen muuttuminen. Yrityksen täytyy uudistaa ja määritellä asiakaskokemustavoitteitaan uudelleen, jotta asiakkaille pystytään luomaan merkityksellisiä kokemuksia ja tuottamaan luvattu arvo. Muutostarpeisiin pystytään reagoimaan ennakoiden ja tarpeeksi nopeasti, kun järjestelmällisesti kerätään tietoa asiakkaiden odotuksista, tavoitteista onnistumisesta sekä odotukset alittaneista ja ylittäneistä elementeistä.

### 3.9.2 Johtamisen vastuuttaminen

Kaikki johtaminen täytyy vastuuttaa, myös asiakaskokemuksen johtaminen sekä yrityksessä pitää olla taho, joka siitä tulee vastaamaan (Löytänä & Kortesus 2011, 179–181). Vahvaa johtajuutta vaatii odotukset ylittävien asiakaskokemusten luominen, ja suuri vaikutus johtamisella on siihen, millaisia tuloksia asiakaskokemukseen paneutuva yritys tavoittaa.

Asiakaskokemuksen johtamisessa edelläkävijöitä on ollut yritykset, joissa asiakaskokemuksesta huolehtiva johtaja raportoi yrityksen pääjohtajalle välittömästi (Löytänä & Kortesus 2011, 179–181). Yksikössä, jossa hän johtaa vastataan kokonaisvaltaisesti asiakaskokemuksen johtamisesta ja kehittämisestä läpi organisaation. Tärkeimpiä tehtäviä keskitetyn asiakaskokemuksen johdossa on johtaa ja koordinoita yrityksen erilaisissa toiminnoissa. Huomioitava keskitetyssä asiakas-

kokemuksen johtamisessa on muun muassa, että koko organisaatio tietää mikä on yrityksen perustehtävä ja määritelmät siitä, millaisia kokemuksia asiakkailleen yritys haluaa luoda.

## **4 ETELÄ-POHJANMAAN OSUUSPANKIN SENIORI ASIAKKAIDEN TEEMAHAASTATTELUT**

Tässä luvussa kerrotaan, kuinka tutkimus on toteutettu yhteistyössä Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin kanssa. Lisäksi kerrotaan, mikä on tutkimuksen tavoite, mitä tutkimusmenetelmää on käytetty sekä kuinka tutkimus on toteutettu. Viimeisenä kerrotaan tutkimuksen tulokset, jotka on merkitty alaluvuin haastattelun kysymysten mukaisessa järjestyksessä.

### **4.1 Tutkimuksen toteutus**

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki. Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki järjesti omille senioriasiakkaillensa tilaisuuksia, joissa esiteltiin OP-mobiilia. Osuuspankki pyysi seinäjokista iCorp:ia yhteistyökumppaniksi esittelemään iPad-laitteita tilaisuuksissa ja näin asiakkaat pääsivät myös paikanpäällä itse kokeilemaan OP-mobiilin toimivuutta iPad-laitteilla. Tilaisuuksiin oli varattu kuusi iPad:ia asiakkaiden kokeiltavaksi. Meidän tehtävänä tilaisuuksissa oli selvittää haastatteluilla senioriasiakkaiden mielipiteitä OP-mobiilista ja tilaisuuksista.

Tilaisuuksiin pankki kutsui omia keskittäjäasiakkaitaan, joilla oli käytössä verkkopankkitunnukset ja jotka käyttivät verkkopankkia. Kutsu tilaisuuksiin lähetettiin verkkopankkiviestinä sekä joihinkin asiakkaisiin oltiin yhteydessä puhelimitse. Asiakkailla oli mahdollisuus ilmoittautua OP-mobiili -tilaisuuteen sähköpostitse, puhelimitse sekä ilmoituksia tehtiin myös paikanpäällä konttorissa.

Kohderyhmänä tutkimuksessamme oli 60–69 -vuotiaat senioriasiakkaat. Kutsuja lähetettiin Ilmajolle 150, Jalasjärvelle 116, Kauhajoelle 58, Lapualle 49, Seinäjoelle 693 sekä Ylistaroon 82 kappaletta. Lisäksi OP-mobiilin järjestelyissä mukana olleet saivat kutsua omia tuttujaan tilaisuuksiin.

Tilaisuuksia järjestettiin viikoilla 16 ja 17 kuudessa Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa, joita olivat: Lapua, Jalasjärvi, Ylistaro, Kauhajoki, Seinäjoki ja Ilmajoki. Tilai-

suudet Lapualla, Jalasjärjellä ja Kauhajoella järjestettiin abc:llä ja Seinäjoella, Ilmajoella ja Ylistarossa tilaisuudet pidettiin konttorissa.

Tilaisuudet alkoivat kello 8.30 ja päättyivät noin 10 aikaan. Aamulla menimme paikalle jo kahdeksan maissa, sillä meidän täytyi katsoa valmiiksi rauhalliset haastattelupaikat sekä valmistautua tilaisuuden alkuun. Tilaisuus aloitettiin alkupuheella, jossa kerrottiin tilaisuuden kulusta, esiteltiin pankin henkilökunta, yhteistyökumppani iCorp sekä meidät. Alkupuheessa mainittiin myös meidän osuus tilaisuuksissa ja asiakkaita kehoitettiin osallistumaan haastatteluun pientä lahjaa vastaan. Seuraavaksi pankin henkilökunnasta aina yksi määrätty henkilö esitteli OP-mobiiliin senioriasiakkaille. Esityksen jälkeen tarjottiin aamukahvi suolaisen ja makean kera sekä jaettiin iPad:it asiakkaiden kokeiltaviksi. Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin henkilökunta opasti asiakkaita OP-mobiilin käytössä, jotta he pääsivät alkuun. Kahvituksen aikana iCorp esitteli iPad:in käyttöä ja ominaisuuksia lyhyesti. Asiakkaat saivat kysyä kysymyksiä OP-mobiiliin sekä iPad:iin liittyen.

Kahdessa ensimmäisessä tilaisuudessa iPad:it jaettiin ensimmäiseksi pöytiin asiakkaille käytettäväksi, jotta he voivat selata OP-mobiilia samalla kun katsovat esitystä. Kuitenkin meidän haastattelujen avulla selvisi, että tämä koettiin melko hankalaksi, sillä asiakkaiden mielestä oli vaikeaa samanaikaisesti käyttää iPad:ia että seurata esitystä. OP-mobiili tilaisuuden järjestäjät päättivätkin, että tulevaisuudessa iPad:it jaetaan vasta esityksen jälkeen.

Kahvituksen aikana kävimme kysymässä, haluaisiko asiakas tai asiakkaat (pariskunta) tulla kahvin jälkeen haastatteluun. Haastattelut tehtiin nimettömänä ja ne nauhoitettiin nauhureilla. Suoritimme haastattelut erikseen, jotta haastateltavia saataisiin enemmän. Pariskunnat haastateltiin yhtä aikaa, mutta molemmat heistä antoivat mielipiteensä erikseen. Näin saimme kerralla enemmän laadullisia vastauksia. Haastattelun jälkeen kiitoksena annoimme lahjan, joka oli saunatyyny ja tyrnisaippua.

Kun haastattelu loppui, menimme kysymään seuraavia asiakkaita haastateltaviksi, sillä tarkoituksenamme oli saada tilaisuudessa niin monta haastattelua kuin vain ehti.



Tutkimuksemme tavoitteena oli saada aina kaksi haastattelua yhdestä tilaisuudesta, jotta meille olisi kertynyt 12 haastattelua. Saimme kuitenkin odotettua enemmän haastatteluja yhteensä 26, joukossa oli myös pariskuntia eli todellisuudessa saimmekin siis 32 senioriasiakkaan mielipiteet ja ajatukset.

#### **4.2 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimuksemme on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus, koska tässä opinnäytetyössä haluttiin saada selville käyttökokemuksia ja ajatuksia OP-mobiiliin liittyen. Haastattelut olivat teemahaastatteluja, sillä niiden avulla saimme asiakkailta heidän aidot ajatukset ja mielipiteet, käyttämättä johdattelevia kysymyksiä. Teemahaastattelun kysymyslomake laadittiin niin, että siinä on ainoastaan avoimia kysymyksiä, jotta asiakas joutuu perustelemaan vastauksena. Liitteessä yksi on teemahaastattelurunko. Haastattelut nauhoitettiin, koska näin saimme ylös kaikki tärkeät kommentit, mitä lomakehaastattelulla ei välttämättä olisi saatu.

Kriittisiä tapahtumia voidaan tutkia mittaamalla palvelun laatua kvalitatiivisella tavalla. (Grönroos 2009, 120). Tämä on yksi tapa ratkaista, miten asiakkaat palvelun laadun tuntevat, on käyttää kriittisen tapahtuman menetelmää, jota on hyödynnetty kaikenlaisissa palvelualan tutkimuksissa. Vastaajia pyydetään menetelmässä, tässä tilanteessa asiakkaita, jotka ovat käyttäneet määrättyä palvelua, pyydettiin ajattelemaan tilanteita, missä palvelu tai mikä hyvänsä palveluprosessin osa, mukaan laskien prosessin lopputulos perinteisesti eroaisi joko kielteisesti tai myönteisesti. Kriittisiä tapahtumia ovat juuri nämä. Vastaajia pyydetään tämän jälkeen hyvin yksityiskohtaisesti kertomaan, mitä sattui ja miksi tapahtumaa hän piti kriittisenä. Lopuksi kriittisten tapahtumien selostuksia tutkija analysoi ja selvittääkseen niiden syitä, millaisia laatuongelmia ilmenee ja miksi. Samalla menetelmällä jaotellaan positiiviset laatukokemukset ja niiden syyt.

Markkinoijalle antaa paljon materiaalia tutkimus, joka pohjautuu kriittisiin tapahtumiin, josta vahvuudet ja ongelma-alueet käyvät ilmi kuten myös se, mitä täytyisi yrityksen kehittää, jotta paremmaksi tunnettaisiin sen palvelun laatu. Tutkimuksissa voidaan huomata esimerkiksi, että syinä ovat teknisten kykyjen puutteellisuus, asiakkaita kohtaan kielteiset suhtautumiset tai voimavarojen puute negatiivisissa

kriittisissä tapahtumissa. Markkinoija voi tarvittaessa hyödyntää näitä tuloksia jatkotutkimuksen perustana toimenpiteitä voidakseen määrittää, jolla voi parantaa palvelun laatua. Suoria viitteitä tarvittavista toimenpiteistä tarjoavat usein kriittisten tapahtumien tutkimusten tulokset.

### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kritisoidessa kvalitatiivista tutkimusta, ei syynä niinkään ole kvalitatiiviset menetelmät, vaan tulosten väärinkäyttö (Solatie 2001, 97). Oikeissa tilanteissa osattaessa kvalitatiivista tutkimusta käyttää, täytyy myös tuntea tietysti sen rajoitukset, jotka menetelmiin kuuluu. Tulosten validiteettiin ja reliabiliteettiin liittyvät näistä rajoituksista yleisimmät. Mittaamistavan oikeellisuutta tarkoittaa reliabiliteetti. Tämä kertoo ovatko tutkimuksen tulokset uusilla mittauksilla uusittavissa. Reliabiliteetti tarkoittaa käytännössä kvalitatiivisessa tutkimuksessa oikeastaan yksiselitteisiä tulkinta- ja luokittelusääntöjä. Jos tutkimuksessa on suuri reliabiliteetti, sama tutkimus voidaan suorittaa eri näytteellä ja silloin tulokset ovat täysin samat.

Se miten hyvin tulokset vastaavat todellisuutta, kertoo tämän puolestaan validiteetti. Oikeaa asiaa oikealla tavalla on mitattu tutkimuksessa, joka on validiteetti. Validiteetti käytännössä ilmenee kvalitatiivisessa tutkimuksessa, että tutkijan päättelyä on mahdollisuus tutkimustulosten lukijan seurata. Tutkimus, joka on kvalitatiivinen ja jossa kysytään isolta joukolta samalla tavalla samat kysymykset, saavuttaa isomman reliabiliteetin tilastollisesti. Toisinaan taas voisi olla validimpaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jos pienemmältä ryhmältä kysytään kysymykset aina hiukan eritavalla. Validiteettiä parantaa myös tarkentavien jatkokysymysten kysyminen.

Kvalitatiivista tutkimusta ovat focusryhmät, mikä merkitsee sitä, etteivät tulokset ole tilastotiedettä, prosenttilukuja tai taulukoita (Solatie 2001, 15). Focusryhmät eivät tuota numeerista tietoa, vaan kuvauksia, tunnelmaa ja tekstiä siitä, kuinka joihinkin tiettyihin asioihin asennoidutaan. Focusryhmät kertovat muun muassa millaisia tekijöitä ihmisten käsitysten taustalla on, miksi asiat ovat sillä tavalla, niin kuin ne ovat ja miksi määrätyistä seikoista ajatellaan jollakin määrätyllä lailla. Focusryhmät ovat kartoittavia tutkimuksia, jotka tarjoavat käsityksiä tuntemuksiin,

mielikuviiin, motivaatioon, käyttäytymiseen ja asenteisiin. Tavalliseen markkinointitutkimushaastatteluun verrattuna focusryhmät voivat tuntua vähemmän viralliselta, kuitenkin ne tuottavat hyvin arvokasta tietoa päätöksenteon tueksi liike-elämään. Olemassa on monia asioita, joihin numeroin ei voi vastata, vaan siihen vaaditaan kvalitatiivista tutkimusta.

Tärkeimpiä menetelmiä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat syvähaastattelut, havainnointi ja focusryhmät (Solatie 2001, 16). Näiden kaikkien yhdistelmiin pohjautuu lähinnä muut kvalitatiiviset tutkimus menetelmät. Usein fokusryhmät jaetaan edelleen ryhmähaastatteluihin ja ryhmäkeskusteluihin ja syvähaastattelut jaetaan edelleen teemahaastatteluihin ja syvähaastatteluihin. Kvalitatiivisista tutkimuksista, joita Suomessa tehdään, niistä noin 80 prosenttia on focusryhmiä, noin 20 prosenttia on syvähaastatteluja ja vain pieni osa havainnointia. Havainnoinnin vähäinen käyttö johtuu menetelmän tuntemattomuudesta. Focusryhmien käytön kasvamisen myötä myös kahden muun kvalitatiivisen tutkimus menetelmän käyttö lisääntyy.

#### **4.4 Tutkimustulokset**

Haastattelujen aineistoa on kerätty koko Etelä-Pohjanmaan Osuuspankkien alueelta kahden viikon ajan. Opinnäytetyössä on keskeisimpien asioiden perusteella analysoitu tuloksia, joten haastatteluja ei ole sanasta sanaan tähän työhön kirjoitettu, mutta haastattelutilanteista on käytetty suoria lainauksia.

Tässä luvussa käsitellään teemahaastattelututkimuksesta saatuja tuloksia OP-mobiilista ja OP-mobiili tilaisuudesta. Vastaukset on eritelty niin, että jokaisesta kahdeksasta kysymyksestä ja niiden vastauksista kerrotaan omilla alaluvuilla.

##### **4.4.1 OP-mobiili**

Aluksi haastateltavilta kysyttiin, mitä ajatuksia OP-mobiili heissä herättää. Lähes kaikki haastateltavat kokivat sen helppona ja mielenkiintoisena. Lisäksi se koettiin nykyaikaisena, hyvänä, näppäränä ja uutena. Muutama haastateltava koki sen

myös kätevänä matkoilla ja piti sitä kehittyneenä sovelluksena. Suurimmalle osalle OP-mobiili kaiken kaikkiaan herättää positiivisia ajatuksia, mutta neljä vastaajaa koki sen hieman negatiivisin ajatuksin kuten pitämällä sitä vielä outona sekä edellä aikaansa. Kahdelle haastateltavalle OP-mobiili ei herättänyt mitään ihmeitä eikä suurta muutosta.

*”Son nykyaikaasta ja ehkä hiukan vielä edellä aikaansa” (Asiakas H.)*

*”Nykyajan tällaisille kiireisille ihmisille niin varmaan hyväki juttu, uskoisin että kyllä tällä menestystä on” (Asiakas P.)*

*”Helppo että se on aina mukana” (Asiakas T.)*

*”Kyllä varmaan ihan hyvä on tuallaanen systeemi ja monikäyttöönen ja näyttää aika helppokäyttööseltä” (Asiakas B.)*

*”Uusi nopea mahdollisuus, sekä uutta, nykyaikaista, tulevaisuutta” (Asiakas N.)*

Haastateltavilta kysyttiin, miten OP-mobiili helpottaisi heidän arkeaan, vastasi lähes puolet, ettei se suuresti helpota heidän arkeaan, koska heillä on jo kotitietokoneet. Kaksi haastateltavaa koki, ettei OP-mobiilille ole tarvetta ja kaksi ei osannut sanoa toisiko se helpotusta. Kuitenkin OP-mobiili koettiin helppokäyttöisemmäksi kuin verkkopankki, johtuen siitä, että siinä on viivakoodin lukija ja sen ajateltiin toimivan nopeammin laskuja maksaessa. Lisäksi OP-mobiilia pidettiin helpottavana tekijänä silloin, kun matkustetaan ja kaksi haastateltavaa koki valuuttasovelluksen käteväksi. Yksittäisinä arkea helpottavina tekijöinä mainittiin vakuutukset ja sijoitukset.

*”Viivakoodinlukija se nyt olis jotta ei tarttisi sitä hankalaa numerosarjaa siihen vääntää” (Asiakas A.)*

*”Minähän maksan laskut yleensä koneella, että kyllä se varmasti olis helpompi hoitaa tätä kautta” (Pariskunta C.)*

*”Me ollaan aika paljo tiatokoneella jo nytkin tuota hoirettu näitä pankki asioitaki, etten tiedä helpottaasko se vielä lisää” (Pariskunta D.)*

*”Ei nyt sillä lailla helpota, muuta kun jos sitte johonku matkustaa”*  
(Asiakas D.)

Haastateltavilta kysyttiin, ovatko he käyttäneet verkkopankkia. Lähes jokainen haastatteluun vastanneista vastasi käyttäneensä verkkopankkia. Ainoastaan kolme ei aikaisemmin ollut käyttänyt verkkopankkia ja yksi asiakas oli vain kokeillut sitä. Lisäksi samassa kysymyksessä kysyttiin, miten OP-mobiili heidän mielestään eroaa verkkopankista. Suurin osa haastateltavista vastasi OP-mobiilin olevan helpompi ja nopeampi. Seuraavaksi eniten OP-mobiilin sanottiin olevan yksinkertaisempi ja selvempi. Kuitenkin kuusi haastateltavista koki, ettei se oikeastaan eroa verkkopankista mitenkään. Viiden asiakkaan mielestä viivakoodin lukija oli selvä ero OP-mobiilin ja verkkopankin välillä. Kaksi asiakasta koki vakuutuksien näkyvyyden helppona. Yksittäisinä positiivisina eroina mainittiin monipulisuus, vaihtoehtojen laajuus, uuden aikaisempi versio, kun taas negatiivisempina eroina koettiin, että verkkopankki on helpompi, OP-mobiilissa samat palvelut kuin verkkopankissa, OP-mobiilia ja verkkopankkia ei voi verrata ja yksi asiakas ei osannut sanoa mitään eroa.

*”Eipä se oikiastansa, kyllä siältä samat kuvakeet tuloo”* (PariskuntaA.)

*”Kyllä mä vielä pidän tietysti verkkopankkia helpompana”* (Asiakas A.)

*”Ehkä tämä on vielä niinku nopeampi ja yksinkertaisempi”*  
(Asiakas C.)

*”Ihan samat palvelut kun verkkopankis”* (Asiakas H.)

*”Vakuutukset näkyy erittäin hyvin täällä OP-mobiilis”* (Asiakas K.)

*”Tää on tosi hyvin suunniteltu”* (Parikunta E.)

*”Viivakoodinlukija siinä ny oli että se oli ainut niinku sellaanen selvä parannus”* (Asiakas B.)

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin voisivatko he kuvitella käyttävänsä OP-mobiilia ja jos ette niin miksi ette. Haastateltavista suurin osa voisi kuvitella käyttävänsä OP-mobiilia. Ainoastaan viisi vastasi ehkä ja yksi asiakas voisi käyttää sitä sitten, kun OP-mobiili kehittyy.

*”Ehrottomasti”* (Pariskunta C.)

*”No iliman muuta no jos tuota tuahon lähtis niin tottakai sitähän käyttäis”* (Pariskunta D.)

*”Voisin kuvitella käyttäväni OP-mobiilia joskus sitte ku se ny kehittyy oikeen hyväksi”* (Asiakas H.)

*”Voisin kuvitella käyttäväni ehkä käytänkin”* (Asiakas J.)

*”No kyllä nyt ainakin äkkispäältä tuntuis siltä”* (Asiakas N.)

Viimeiseksi haastateltavilta kysyttiin, mitä he kaipaisivat lisää OP-mobiiliin. Lähes kaikki haastateltavat vastasivat, etteivät he osaa sanoa, koska he eivät olleet käyttäneet aikasemmin OP-mobiilia. Haastateltavien mielestä kehitysjatoksia tulisi vasta sitten, kun on käyttänyt OP-mobiilia jonkin aikaa. Haastateltavista ainoastaan yksi oli aikasemmin käyttänyt sitä. Kuuden mielestä OP-mobiili oli tarpeeksi kattava ja kaikki tarpeellinen löytyi sieltä. .

*”Se oli ihan täydellinen”* (Pariskunta A.)

*”Ei tässä vaiheessa tullu mieleen mitä muuta vois olla”* (Asiakas C.)

*”Sen pitää nyt hetken oleentua ja tulla ajankohtaasseksi”* (Asiakas H.)

*”Emmä osaa tuahon sanoa mitää, tällä hetkellä viä kun on niin uus”* (Asiakas I.)

*”En nyt osaa sanoa että mitä erityisempää lisäpalvelua koska se tuntuu olevan aika kattava”* (Asiakas O.)

#### 4.4.2 OP-mobiili -tilaisuus

Ensimmäisenä haastateltavilta kysyttiin, mitä mieltä he olivat OP-mobiili tilaisuudesta. Lähes kaikki haastateltavat pitivät OP-mobiili tilaisuutta positiivisena, sitä pidettiin mukavana, hyvänä ja mahtavana. Järjestelyitä pidettiin onnistuneina ja muutaman asiakkaan mielestä tällaisia tilaisuuksia saisi järjestää useamminkin.

Haastateltavista kaksi kuvasi OP-mobiili tilaisuutta osuvasti sanomalla sen olevan valaiseva. Neljän haastateltavan mielestä esitys meni aivan liian nopeasti, sillä mukana pysyminen oli vaikeaa.

*”Oli ihan oikeen sellane valaiseva kyllä oli ja ihan täyttä tavaraa”* (Pariskunta A.)

*”10 pistettä ja vähän ylitteki. Sikäli hyvä mutta se että se esittely meni niin nopeesti”* (Pariskunta C.)

*”Erinomaisen hauska ja hyvä tilaisuus, kun kattoo tätä yleisöä niin oli aika harmaa tukkaanen yleisö niin ehkä pikkusen liika nopea vauhti täs tälläänen”* (Asiakas G.)

*”Järjestelyt oli tosi hyvin tehty ja henkilökunta täällä on erittäin kohteliasta että asiakkaat otetaan huomioon jo niin tyylikkäästi”* (Pariskunta E.)

*”Vaude tämä oli ihan mahtava tilaisuus”* (Pariskunta F.)

*”Aivan mahtavat järjestelyt”* (Asiakas S.)

Seuraavana haastateltavilta kysyttiin, millaista hyötyä tilaisuudesta oli heille. Lähes puolet mainitsi saaneensa tietoa OP-mobiilista, sekä mobiililaitteista millä sitä voidaan käyttää. Toiseksi eniten haastateltavat pitivät hyödyllisenä sitä, että he oppivat käyttämään ja näkemään niin OP-mobiilia kuin mobiililaitettakin. Yksittäisinä hyötyinä haastateltavat kokivat kysymysten esittämisen, hyvät opettajat ja sosiaalisen hyödyn tilaisuudessa. Vain yksi haastateltavista oli hieman epävarma, että oliko tilaisuudesta hänelle mitään hyötyä.

*”Sitä nyt ei tiedä onko siitä vastaavaa hyötyä mutta ei siitä ainakaa mitää haittaa oo”* (Asiakas B.)

*”No kyllä siitä sai uutta tietoa”* (Pariskunta D.)

*”Kyllä nimenomaan, että enemmän tuli tutuksi tämäkin laite ja palvelu”* (Asiakas C.)

*"No näitä kysymyksiä sai esittää ja ne lähti vissiin jatkohon"* (Asiakas K.)

*"Justiin tää ipadi se tuli mulle palio tutummaksi"* (Asiakas L.)

*"Aina lisäinformaatio on aina tervetullutta! ja sitte ku sen saa näin mukavassa muodossa"* (Asiakas O.)

#### 4.4.3 Terveiset pankille

Viimeisenä asiakkaille annettiin mahdollisuus vapaan sanan muodossa kertoa terveiset pankille. Liitteessä kaksi on lueteltuna kaikkien haastateltavien kommentit. Puolella haastateltavista ei ollut terveisiä pankille tai ei sillä hetkellä tullut mitään mieleen. Kuusi asiakasta antoi kiitoksensa Osuuspankille, mutta kiitoksia tuli myös jo aiemmissa vastauksissa ilmi. Kolme asiakasta toivoi, että tilaisuuksia järjestettäisiin jatkossakin, myös aiemmissa vastauksissa tämä asia on mainittu useasti.

*"Ei ny kyllä mitää sellasta, että vois mainita"* (Asiakas B.)

*"Ei muuta kun että KIITOS, hieno tilaisuus"* (Asiakas H.)

*"Olemme tyytyväisiä osuuspankin palveluihin, ei muutaku positiivisia terveisiä"* (Pariskunta E.)

*"Tän tyyppisiä tilaisuuksia voi olla muitakin että ei mulla sen kummempaa"* (Asiakas O.)

*"No ei nyt ainakaan tällä hetkellä tuu mieleen"* (Asiakas T.)



## 5 YHTEENVETO JA POHDINTA

Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki antoi meille toimeksiannon selvittää senioriasiakkaiden ajatuksia ja mielipiteitä OP-mobiilista sekä tilaisuudesta. Aihe oli ajankohtainen, sillä OP-mobiili on uusi sovellus, joka on edelläkävijä kilpailijoihin nähden. Tilaisuuksia, joissa OP-mobiilia esiteltiin, järjestettiin yhteensä kuudessa Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa. Osuuspankin tavoitteena näillä tilaisuuksilla oli lisätä OP-mobiilin käyttöä senioriasiakkaiden keskuudessa sekä esitellä mobiililaitteiden avulla sen toimivuutta. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin senioriasiakkaita. Haastattelut nauhoitettiin.

Teemahaastattelujen toteutus Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin kanssa oli erittäin antoisaa ja mielenkiintoista, sillä tilaisuuksissa oli mukava suorittaa haastattelut. Haastattelutilanteet olivat luontevia, sillä haastateltavat kertoivat ajatuksensa ja mielipiteensä aidosti. OP-mobiili tilaisuuksissa paikanpäällä tehdyt haastattelut antoivat meille paljon enemmän, sillä saimme konkreettisesti olla tekemisissä haastateltavien kanssa. Haastattelutilanteissa pyrittiin saamaan erittäin laadullisia vastauksia, jotta tulokset olisivat mahdollisimman realistisia. Haastattelun aikana esitettiin tarkentavia kysymyksiä, jotka auttoivat haastateltavia vastaamaan kysymyksiin tarkemmin ja laajemmin.

Opinnäytetyön tarkoituksessa onnistuttiin todella hyvin, sillä haastatteluilla saatiin selville, että senioriasiakkaat kokonaisuudessaan ajattelivat OP-mobiilista ja tilaisuudesta erittäin positiivisesti. Haastateltavia oli alunperin tarkoitus saada yhteensä 12, mutta saimmekin 26 haastattelua, joissa oli yhteensä 32 vastaajaa, sillä mukana haastatteluissa oli kuusi pariskuntaa. Lisäksi tilaisuuksilla saatiin senioriasiakkaiden tietoisuuteen tuotua OP-mobiilin yksinkertaisuus ja helppokäyttöisyys. Tällä Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki pyrki siihen, että senioriasiakkaat alkaisivat käyttämään OP-mobiilisovellusta. Haastateltavilta kysyttiin voisivatko he kuvitella käyttävänsä OP-mobiilia, johon 80 prosenttia vastasi myöntävästi. Haastatteluissa saimme myös selville, että tämän tyyppisiä tilaisuuksia saisi järjestää enemmänkin, sillä haastateltavien keskuudesta nousi ylös muun muassa se, että tämä on mukava tapa saada uutta tietoa.

OP-mobiili onnistui herättämään senioriasiakkaiden keskuudessa mielenkiinnon onnistuneiden tilaisuuksien myötä. Tästä voimmekin todeta, että Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki on todella hyvin onnistunut tilaisuuksien toteuttamisessa. Lähes puolet haastateltavissa vastasi, ettei OP-mobiili helpottaisi heidän arkeaan sillä, heillä on jo kotitietokoneet. Kuitenkin OP-mobiili herätti heissä suuresti mielenkiintoa ja yli 80 prosenttia heistä voisi kuvitella käyttävänsä sitä. Potentiaalisia OP-mobiilin käyttäjiä oli heistä lähes kaikki, sillä verkkopankkitunnukset löytyivät yli 90 prosentilla.

OP-mobiiliin ei osattu sanoa mitään kehitettävää, sillä lähes kukaan senioriasiakkaista ei aiemmin ollut käyttänyt sitä. Kehitysajatuksia voisi tulla vasta sitten, kun OP-mobiilia on käytetty jonkun aikaa. Tästä syystä olisikin hyvä, että myöhemässä vaiheessa toteutettaisiin vastaava tutkimus uudelleen, ja niistä saatuja vastauksia verrattaisiin aiempaan tutkimukseen. Tällä saataisiin tietoon kuinka moni käyttää OP-mobiilia ja minkälaisia kehitysajatuksia heiltä tulisi.

Tutkimuksen toteutuksesta oli meille paljon iloa, sillä saimme tehdä sen ennestään tuttujen ihmisten kanssa. Tutkimuksesta oli niin meille kuin toimeksiantajallekin hyötyä, sillä saimme opinnäytetyöhömme hyvän empiiria osuuden sekä toimeksiantaja sai realistista palautetta OP-mobiilista ja tilaisuuksista. Tutkimusprosessi antoi meille paljon haasteita, sillä aikataulujen yhteensovittaminen oli välillä haastavaa, johtuen siitä, että työ tehtiin kahdestaan ja pankilta tuli omat aikataulut tilaisuuksien ajankohdista. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen oli yllättävänkin antoisaa, sillä työn tekeminen kaksin, antoi enemmän kuin se, että sen olisi tehnyt yksin.

## LÄHTEET

- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Buttle, F. 2004. Customer Relationship management: concept and tools. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki – OP-mobiili. Ei julkaisuaikaa. Esite.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Grönroos, C. 2001. Nyt kilpaillaan palveluilla. WSOY.
- Kalliomaa, S. 2011. Vuorovaikutus myyntityössä, avaimia myyntityöhön. JAMK.
- Korkman, O. & Mattinen, H. & Storbacka, K. & Westerlund, M. 2001. RED Tee asiakkuudesta kokemus! Helsinki: WSOY.
- Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiakaskokemus – hyödyt ja uhraukset henkilökohtaisen ja sähköisen asiainnin kehittämisessä. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia, anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Talentum.
- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Ojanen, M. 2013. Reseptejä asiakassuhteisiin. Helsinki: Talentum
- Porter, M. 1985. Competitive Advantages. The free Press.
- Pyykkö, M. 2011. Minustako yrittäjä? Helsinki: WSOYpro
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Imperial Sales.
- Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän, myy paremmin. Helsinki: WSOYpro

Solatie, J. 2001. Focusryhmät -Kvalitatiiviset ryhmäkeskustelut strategisen markkinointitutkimuksen apuna. Helsinki: Mainostajien liitto.

Storbacka, K. & Blomqvist, R. & Dahl, J. & Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki: WSOY.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Helsinki: FINN LECTURA

Zeithaml, V. & Bitner, M. 2003. Services Marketing. New York: MacGraw-Hill.

Verkkopankki on vanhalle vieras 2013. Yhteishyvä 03/2013, 12.

Asiakaskokemus on kasvava kilpailuetu. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 14.5.2013]. Saatavissa:

<http://www.taloussanomat.fi/tael-raportit/2013/04/11/asiakaskokemus-on-kasvava-kilpailuetu/20135258/290>

Markkinointikäsitteen määrittelyä. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 10.4.2013]. Saatavissa:

<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul1main.htm>

Service quality in retail banking: the experience of two british clearing banks. International Journal of Bank Marketing. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 18.5.2013]. Saatavissa:

<http://libts.seamk.fi:2146/docview/231339657/13E1DDA22AC16A0D074/1?accountid=27298>

Seniори tutkimus. 7.6.2012. [WWW-dokumentti]. Helsinki: Finanssialan Keskusliitto. [Viitattu 19.4.2013]. Saatavissa:

[http://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Senioritutkimus\\_2012.pdf](http://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Senioritutkimus_2012.pdf)

## Teemahaastattelut

16.4.2013, Lapua Pariskunta A.

16.4.2013, Lapua Parikunta B.

17.4.2013, Jalasjärvi Parikunta C.

17.4.2013, Jalasjärvi Pariskunta D.

24.4.2013, Seinäjoki Pariskunta E.

24.4.2013, Seinäjoki Pariskunta F.

16.4.2013, Lapua Asiakas A.

17.4.2013, Jalasjärvi Asiakas B.

17.4.2013, Jalasjärvi Asiakas C.

18.4.2013, Ylistaro Asiakas D.

18.4.2013, Ylistaro Asiakas E.

18.4.2013, Ylistaro Asiakas F.

18.4.2013, Ylistaro Asiakas G.

23.4.2013, Kauhajoki Asiakas H.

23.4.2013, Kauhajoki Asiakas I.

23.4.2013, Kauhajoki Asiakas J.

23.4.2013, Kauhajoki Asiakas K.

24.4.2013, Seinäjoki Asiakas L.

24.4.2013, Seinäjoki Asiakas M.

24.4.2013, Seinäjoki Asiakas N.

26.4.2013, Ilmajoki Asiakas O.

26.4.2013, Ilmajoki Asiakas P.

26.4.2013, Ilmajoki Asiakas Q.

26.4.2013, Ilmajoki Asiakas R.

26.4.2013, Ilmajoki Asiakas S.

26.4.2013, Ilmajoki Asiakas T.

## **LIITTEET**

LIITE 1. Teemahaastattelurunko

LIITE 2. Terveiset pankille

## **LIITE 1. Teemahaastattelurunko**

1. Mitä ajatuksia OP-mobiili Teissä herättää?
2. Miten OP-mobiili helpottaisi Teidän arkeanne?
3. Oletteko käyttäneet verkkopankkia? Jos olette, miten OP-mobiili mielestänne eroaa verkkopankista?
4. Voisitteko kuvitella käyttävänne OP-mobiilia? Jos ette, miksi ette?
5. Mitä kaipaisitte lisää OP-mobiiliin?
6. Mitä mieltä olitte OP-mobiili tilaisuudesta?
7. Millaista hyötyä tilaisuudesta Teille oli?
8. Terveiset pankille



**LIITE 2. Terveiset pankille**

"Joo kiitos vaan kyllä oli mukava tuataniin yllätys jotta tuloo näitä tilaisuuksia jotka kyllä näin eläkkeellä kun on aikaa niin kyllä näihin on tärkeää osallistua jokka lisää tätä arkipäivän selviytymistä (Pariskunta A.)"

"Enpäs ny oikeen osaa sanoa. Joulupuuroja voitais syödä lapuallakin, ettei aina seinäjoella. Mulla on kaikki aika hyvin että ei siihen osaa sanoa mitää, että mähän en oo ollu kauhean kauaa asiakkaana, mutta kyllä moon todella tyytyväinen siihen kaikkeen, lapuan toimintaan (Asiakas A.)"

"Ei yhtäkkiä osaa sanoa. Ei kyllä oo nytte (Pariskunta C.)"

"Ei ny kyllä mitää sellasta, että vois mainita (Asiakas B.)"

"Ei tuu miäleen yhtäkkiä, asiat on hoitunu ja ei siinä oikee mitää tuu äkkiä miäleen (Pariskunta D.)"

"Mielestäni jos pankki haluaa markkinoida tällaista palvelua ja enempiä tätä netti-palvelua niin vois lähteä liikkeelle siinä että tehtäis sellane paketti, että tietyllä kuu-kausimaksulla se laite tulisi itelle, siinä vois olla pankki ja operaatio yhteistyössä (Asiakas C.)"

"En osaa sanoa (Asiakas D.)"

"Tämä olikin vaikia kysymys, ne on tuota tietysti nua pankkiasiat muuttunut niin mahrottomasti. Ei mulla sillä lailla mitää huamauttamista oo. Ne asiat mitä on itte tarvinnu niin on aina hyvin pelannu ja näin että tuota ei sen kummenpaa. (Asiakas E.)"

"Ei mulla tällä hetkellä tuu, otan aina yhteyttä kun tulee. Otan aina verkkopankin kautta yhteyttä kun tulee kun (Asiakas F.)"

"No ei ei oikee mitää suurempaa että toivottavasti nämä vaikka ne nyt näihin tabletteihin ja muihin verkko systeemiin mennähänki kaikin pualin niin toivottavasti nämä konttorit viä säilyy täällä (Asiakas G.)"

"Ei muuta kun että kiitos, hieno tilaisuus (Asiakas H.)"

"Ei tuu miäleen (Asiakas I)"

"Kiitos (Asiakas J.)"

"Ei, mä oon lähettäny jo (Asiakas K.)"

"No ei kyllä ny aika, asiat on suht koht kunnossa. Ei oo muutaku koroot sais vähä nousta, talletuskorot (Asiakas L.)"

"Olemme tyytyväisiä Osuuspankin palveluihin, ei muutaku positiivisia terveisiä , ei mulla mitään ole ehrotettavaa että, olemme tykänneet olla asiakkaana ja kaikin puolin Osuuspankissa on sekin hyvä puoli et siellä saa ne boonukset että muissa pankeissa tänäpäivänä mikään ei tahro tuottaa mitää niin se on ainut asia mikä tuottaa. Ny on siihenki tottunu jo, että ajan pitää tilata että se vähän ensin harmitti että siihen ei tahtonu tottua. Mun miälestä jotenkin nii nöyryyttävää, että niin ku terveyskeskuksessa tilataan aika mutta siihenki on tottunu sitten. että kiitokset vaa osuuspankille ja oikeen hyvä pankki ollu (Pariskunta E.)"

"Oi että kiitoksia tästä tilaisuudesta että on järjestetty (Pariskunta F.)"

"No ei mulla oikeestaan että tietysti sillai että jos jotaki tulee niin voi sitten tulla kysymyään neuvoa että mitä täs ny meni pieleen mulla että näin poispäin. että ehkä justiin neuvonta niinkun verkkopalveluskin niin vois olla hyvä että olis joku sellanen neuvoja jonka luo pääsis aina sitte ku tulis ongelmia (Asiakas M.)"

"No lisää tämmösiä pieniä tilaisuuksia (Asiakas N.)"

"Tän tyyppisiä tilaisuuksia voi olla muitakin että ei mulla sen kummenpaa (Asiakas O.)"

"Jaa-a enpä tiedä tältä tiimoolta, jos puhutaan niin en osaa sanoa ei mulloo mitää näiltä tiimoolta (Asiakas P.)"

"Kyllä jos näitä tilaisuuksia vetää niin kyllä ulosantiin pitäs kiinnittää huomiota. Hän hoki "tuota tuota ja niin niin niin" mua häiritteö mä en pysty keskittymään asiahan ku mä kuuntelen kokoaijan tulee niin niin niin tuota tuota niin niin niin. (Asiakas Q.)"

"No mä niistä vakuutuksista jo puhuun, että ku teherähän yhteisestä omaisuudesta toisen nimiin vakuutus ja sitte tuota ei pyyretä valtakirjaa molemmilta vaikka omistetaan sitte ku mä kysyyn mun vapaa-ajan vakuutusta paljonko se maksaa siinä miehen nimellä olevassa vakuutukses niin mäpä en saanukkaa sitä tiatoa vaan mun olis pitäny saada isännältä valtakirja, moosin sen saanu sen valtakirjan tietysti mutta periaattees kun mun omaisuutta on vakuutettu isännän nimihin niin miksi minä en voi kysyä vapaa-ajan vakuutusta niin siitä ilman valtakirjaa ja annoon sen palautteen virkailijalle. (Asiakas R.)"

"No ei oikeestaan. Pankis tuloo hyvin harvoon enää käyrään jotta (Asiakas S.)"

"No ei nyt ainakaan tällä hetkellä tuu mieleen (Asiakas T.)"